
**معايير اختيار المشرفين التربويين
من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن**

إعداد

الدكتور بشار عبدالله السليم
جامعة البلقاء التطبيقية

د. محمد إبراهيم القداح
جامعة البلقاء التطبيقية

مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة
العدد الثالث عشر – يناير ٢٠٠٩

معايير اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن

د. بشار عبدالله السليم

د. محمد إبراهيم القداح

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن، والتعرف إلى درجة اختلاف أهمية تلك المعايير تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي والجنس والمؤهل.

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن، وتم اختيار عينة الدراسة من ثلاث مديريات تمثل أقاليم المملكة الثلاث (شمال، وسط، جنوب) وبلغ عددهم (١٨٣). ولجمع البيانات تم بناء استبانة تضمنت قائمة كفايات المشرف التربوي وبعد التحقق من صدقها وثباتها، عولجت إحصائياً بالأدوات المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال العوامل الشخصية احتل المرتبة الأولى، بينما احتل مجال الميول والاتجاهات المرتبة الثانية، واحتل مجال عوامل طبيعة الوظيفة ومهامها المرتبة الثالثة، واحتل مجال الانطباع العام لمتخذ القرار المرتبة الرابعة، وجاء مجال العوامل المؤسسية في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي والمؤهل، فيما أفرزت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكان لصالح الإناث.

وقد أوصى الباحثان باعتماد معايير محددة في اختيار المشرف تقوم على مبدأ الكفاية المهنية في الأداء المتوقع اعتماداً على عوامل ترتبط بمدى الانسجام والتفاعل بين خصائص المشرف ومتطلبات المهمة الإشرافية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة والإشراف التربوي، معايير اختيار المشرفين التربويين.

ABSTRACT

The criteria of educational supervisors' selection from the viewpoint of the educational supervisors, leaders, and secondary schools headmasters in Jordan.

Prepared by

Dr. Mohamamd Ibrahim Al-Qaddah
Balqaa, Applied University

Dr. Bashar Abdullah Al-Salim
Balqaa, Applied University

The aim of the study is to identify and recognize the criteria that should be adopted to select the educational supervisors, and to know the degree of difference in the importance of these criteria according to job position, sex and qualification variables.

The study sample consisted of all the educational leaders and supervisors and school headmasters in Jordan, and the study sample was selected from three directorates that represent the three districts of the kingdom (North, Middle, South) and number was (183), and to gather the data, a questionnaire was constructed that included the list of the educational supervisor's abilities and capabilities and after making sure of its validity and stability, were treated statistically with the appropriate tools.

The results of the study have shown that the area of personal factors took the first place, while the area of inclinations and orientations took the second place, and the area of nature of the jobs and its tasks factors took the third place, and the area of general impression of the decision maker took the fourth place, and the area of institutional factors took the last place.

The results of the study also showed differences of statistical significance attributed to the variables of job position and qualification, while the results showed the presence of difference of statistical significance attributed to the variable of sex and was pointing to the side females.

The researchers recommended adopting new specific criteria in selecting the supervisor that are based on the professional competency and based on factors that link with the extent of harmony and interaction between the characteristics of the supervisors and the demands of the supervisory task.

Key word: management and educational supervisors, the criteria of selecting of selecting of educational supervisors.

مقدمة الدراسة:

تعد التربية أداة مهمة من أدوات البناء الحضاري، وعاملاً أساسياً في أحداث التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم لما لها من دور فاعل في عملية إعداد القوى البشرية المؤهلة للقيام بهذه التغييرات، كما أن مهمة التربية أصبحت كبيرة جداً بسبب التغيير 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. وتباين هذه الأجهزة من حيث أهميتها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التربوية في ضوء أداء متكامل، وتمثل الأجهزة القيادية دوراً بارزاً في هذا المجال، ويعد الإشراف التربوي واحداً من هذه الأجهزة القيادية لما له من دور فاعل وكبير في قيادة العملية التربوية وتوجيه مساراتها التطويرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين (السعود، ٢٠٠٧).

وإدراكاً من واضعي السياسة التربوية لحاجات الأردن القائمة والمستقبلية في ضوء المتغيرات المستجدة، فقد اتجهت الأنظار إلى وضع استراتيجية 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 عام (١٩٩٩) في تطلعاته المستقبلية للفترة من (٢٠٠٠ - ٢٠٠٥) ما يأتي:

- الحرص على التوجيه المستقبلي للعمل التربوي: استشرقا وتخطيطاً ومشروعات. وأن يكون المنهج التجريبي للأفكار وملاحظة مؤشرات النجاح أساساً للتعميم.
- ضرورة وضع معايير تربوية لاختيار المشرفين التربويين في الأردن.
- تطوير استراتيجية فعالة للإشراف التربوي، بيئية وآلية وممارسات (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

لقد تعرض الإشراف التربوي إلى محاولات تطويرية متلاحقة، وقد جاءت هذه المحاولات استجابة لعمليات التطوير التربوي بمفهومه الشمولي، والذي أصبح حاجة لدى المجتمعات الإنسانية ومتطلباتها التنموية، كما أن نتائج البحوث والدراسات التربوية التي تناولت جوانب الإشراف التربوي تخطيطاً وممارسات وتقويماً قد دفعت القائمين على السياسات التربوية نحو تطوير هذا المفهوم. أما من حيث النشأة، فقد واكب الإشراف التربوي العملية التربوية منذ نشأتها والنظرة الفلسفية لها في الحضارات المتعاقبة، لكن مفهومه المعاصر لم تتضح معالمه إلا حديثاً (عيدة، ٢٠٠٣) فقد نظر إليه كليكمان (Glickman, 1990) على أنه طرق عدة أو وسائل متماثلة تهدف إلى مساعدة المعلم لتحسين التعليم، في حين عرفه سير جوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 1998) بأنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتطوير التعليم، والتي تعمل كمصدر للدعم البشري، وتركز على زيادة فعالية المدرسة من خلال تشجيع النمو المهني، مما يؤدي إلى انتماء عال للمدرسة وللجماعة والالتزام بتحقيق الأهداف، وإنجاز أعلى وزيادة الرضا الوظيفي. كما عرفه السعود (٢٠٠٧) بأنه "جميع

النشاطات التربوية التعاونية المنظمة المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

وفي ضوء قانون التربية والتعليم والتجربة الوطنية الأردنية في مجال الإشراف التربوي فقد عرف بأنه "عملية تربوية تسعى لتقديم خدمات فنية متخصصة لتطوير العملية التعليمية التعلمية، 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، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢).

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

وتعمل وزارة التربية والتعليم في الأردن على تعبئة شواغر الإشراف التربوي لمختلف التخصصات عن طريق تعميم ترسله إلى مديريات التربية والتعليم في الميدان تطلب فيه من الراغبين تعبئة طلبات خاصة بذلك، وقد حدد قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة (١٩٩٤) المادة (١٧) الشروط والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي والتي نصت على: "أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها وأن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وأن يكون حاصلًا على الدرجة الجامعية الثانية - الماجستير - ويجوز الاكتفاء عند الضرورة بمؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى وبخبرة لا تقل عن عشر سنوات" (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

إن ترشيح واختيار 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، لأن السلطة المطلقة في التعيين بدون أسس وقواعد موضوعية ضابطة للتعيين، تؤدي إلى الانحراف في استعمال سلطة التعيين في الوظائف العامة (خطار، ١٩٩٢). ووظيفة الإشراف التربوي من الوظائف الحساسة والهامة والتي لا بد من أن يقوم بها أشخاص أكفيا، يتحملون المسؤولية ويشعرون بالواجب الملقى على عاتقهم فيؤدونه خير أداء (القاسم، ١٩٩٢).

ومن الدراسات التي تناولت المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين دراسة الصالحي (١٩٩١) التي هدفت إلى تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن، وكان من أهم نتائجها تحديد عدد من المعايير لاختيار المشرف التربوي وهي: السمات الشخصية، وتقويم العمل وممارساته، وتحقيق أهداف الإشراف التربوي، والقدرة على التخطيط والإعداد المهني، وتحقيق الذات، وممارسة الأساليب والأنشطة التربوية المختلفة، والعمل بكفاءة وفاعلية والخبرة العملية الناجمة. أما بطاح (١٩٩٣) فقد هدفت دراسته إلى تحديد أسس اختيار المشرف التربوي في الأردن من وجهة نظر

المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه يجب أن تراعى عند الاختيار الأسس الآتية: الصفات الأخلاقية والشخصية والكفاية الفنية، والمظهر الخارجي، والخبرة التعليمية والمؤهل العلمي والمسلكي، واجتياز الاختبار الكتابي والمقابلة الفردية، وقد جاءت الصفات الأخلاقية والشخصية في مقدمة الرتب، في حين جاءت أسس الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي في نهاية القائمة.

وأجرى تليان (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن أهم العوامل المؤثرة في اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين هي العوامل الفسيولوجية والشخصية، أما من وجهة نظر مديري المدارس فقد حلت العوامل المؤسسية في المرتبة الأولى، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة والمؤهل في تحديد درجة تأثير العوامل المؤثرة في اختيار المشرفين التربويين.

كما أجرى السويلم (١٩٩٧) دراسة هدفت التعرف إلى معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتدريب وإعادة النظر في الأساليب المستخدمة في اختيار المشرفين التربويين، بحيث يكون أساس الجدارة والاستحقاق هو الأساس في عملية الاختيار، وأن يتم اختيار المشرفين وفق معايير علمية وفنية وواقعية.

وأجرى البلوشي (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان، وكان من أهم نتائجها، أن المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاختيار هي الحصول على درجة البكالوريوس كحد أدنى، والخبرة في التعليم والنواحي الإدارية، والتمتع بالصفات الأخلاقية والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وخلو الملف الشخصي من التنبيهات والعقوبات في السنوات الثلاث الأخيرة.

وهدف دراسة السعود (٢٠٠٧) إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة، وأظهرت نتائج الدراسة، أن المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن تنحصر في المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية الثانية، الخبرة، المقابلة، الامتحان، درجة الكفاءة في التقدير السنوي، وأن المعايير المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين تتلخص في حصول المشرف على مؤهل علمي بحد أدنى ماجستير، خبرة علمية مناسبة، توفر سمات شخصية متعددة ومتنوعة، مقدرة المرشح على القيام بالدراسات والأبحاث وتطوير أداء المعلم، وأن المعايير المقترحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي تؤكد على الموضوعية والحيادية في طرق اختيار المشرف، من مقاييس للرتب واعتماد مجموعة من الملاحظين المهرة لتقييم قدرة المرشح على القيادة خلال عدة مواقف فضلاً عن إجراء اختبار ومقابلة واعتماد معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذه الغرض. كما وقف الباحثان على عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين، ومنها دراسة جرين وبننتلي (Green & Bently, 1988) التي هدفت

التعرف إلى العوامل والمعايير المستخدمة في اختيار القادة التربويين، وأظهرت الدراسة أن الخصائص الآتية يمكن اعتمادها كمعايير لاختيار القائد التربوي وهي: الشخصية القوية والإحساس المرهف، والخبرة بالأنظمة والأسس المعمول بها بالمدارس، والقدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة، والخبرة بالمنهج الدراسية، والتقارير السنوية بحيث لا تقل عن ممتاز.

وفي دراسة قام بها بانشيلور (Betchelor, 1990) حول معايير اختيار القائد التربوي (مدير - مشرف) أشارت الدراسة إلى أهمية استخدام أسلوب المقابلة في اختيار القائد التربوي في ضوء معايير حددها الباحث في الآتي: معايير شخصية، ووظيفية واجتماعية ومعايير متعلقة بالخبرة، وقام الباحث بدراسة هذه المعايير والحكم عليها في ضوء متغيرات الدراسة وهي الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل، والتخصص، وبينت الدراسة أن هناك ارتباطا كبيرا بين المؤهل العالي وتحديد المعايير الوظيفية والتطبيقية. وأجرت ليندي (Linde, 1990) دراسة هدفت إلى الإعداد والاستقطاب والاختيار والنماذج الوظيفية لمشرفي التربية، وتحديد أنماط العمل الخاصة بهم في مدينة سايكاشوان بكندا، وأوضحت 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. كما أجرى نارانجو (Narango, 1993) دراسة هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي في كولومبيا ومعرفة درجة مواكبته للتطورات العلمية والتكنولوجية، وأظهرت الدراسة أن الإشراف التربوي يواجه مشكلات ومعوقات كثيرة منها الغموض في دور المشرف التربوي، وقد ركزت الدراسة على ضرورة إعطاء أهمية أكبر لدور المشرف التربوي، وأن تحدد الممارسات المطلوبة من المشرف بدقة، وأن يتم اختياره بطريقة علمية وموضوعية، وأن تقوم الوزارة بدور الموجه والمخطط للمشرف.

كما أجرى مارتن (Martten, 2000) دراسة هدفت إلى تحديد المعايير المرغوبة في المشرف في ولاية لويزانا، وكان من نتائجها أن رتب المشرفون والمديرون والمعلمون معايير المشرف كمايلي: المعرفة المتجددة، تقديم العون والمساعدة المودة والمقدرة على التكيف، وقد خلصت الدراسة إلى أن أدوار المشرف التربوي تتمثل فيمايلي: التخطيط، وتوجيه المعلمين ومساعدتهم، وتقييم المعلمين أثناء الخدمة ومراقبة تنفيذ البرامج وتوجيهها وتقويمها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن موضوع اختيار المشرفين التربويين قد لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين بهدف الوصول إلى مواصفات أو معايير أو شروط تساعد المعنيين في اختيار عناصر إشرافية قادرة على تطوير العمل التربوي وتحقيق الإنتاجية المتوخاة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تأتي في مرحلة توجيه أهداف النظام التربوي الأردني نحو اقتصاد المعرفة والوصول إلى نتائج تعليمية قادرة على المنافسة العالمية في شتى أوجه التنمية، وهذا يتطلب دورا إشرافيا فاعلا في إدارة المعرفة وتوجيه عمليات التعلم نحو الاقتصاد

المعريف المنشود، كما أنها تناولت المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظر القادة ومديري المدارس والمشرفين أنفسهم، حيث لم تنطرق إليه الدراسات السابقة في حدود علم الباحثين، ومما تفرقت به الدراسة أنها تناولت متغيرات المركز الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، لعينة الدراسة إضافة إلى أنها جاءت استجابة إلى إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بأسس اختيار المشرفين من وجهة نظر فئات تربوية متنوعة.

وقد قام الباحثان - بعد الإطلاع على التحولات التطويرية في النظام التربوي الأردني، ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة - بوضع الفرضيات وتطوير أداة الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة لإجراء الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يجمع معظم المهتمين في مجال الإدارة والإشراف التربوي على أهمية اكتشاف المشرفين التربويين من بين العاملين في مجال التربية، وحفزهم وتنميتهم وإكسابهم المهارات التي تزيد من كفاءتهم الأدائية، كما أن اختيار المشرفين التربويين في حد ذاته عملية بالغة الأهمية، الأمر الذي يترتب عليه وضع أسس ومعايير خاصة يمكن بواسطتها الاستدلال على العناصر القادرة على تحمل المسؤولية والقيام بالمهام الموكولة إليهم بكفاية وفاعلية. وقد توالى الجهود المبذولة لتحسين الواقع الإشرافي في الأردن، ورغبة في التحديث والتطوير ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية وانسجاما مع دعوات المؤتمرات الوطنية التربوية المتعاقبة والخطط التطويرية التي كان آخرها خطة التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة التي تبنت رؤية وطنية ترمي إلى إيجاد نظام تربوي يحقق التميز والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة وطنية استراتيجية يضع الأردن على خريطة الدول المتقدمة والمصدرة للكفاءات البشرية القادرة على المنافسة إقليميا وعالميا (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢). إلا أن الدراسات التقويمية قد أشارت إلى أن الواقع الإشرافي في الأردن ما زال دون المستوى المطلوب، فقد أظهرت دراسة قام بها المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية بأن الممارسات الإشرافية لم تختلف كثيرا عما كان سائدا قبل المؤتمرات التطويرية (الشيخ، ٢٠٠١). لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظر القادة ومديري المدارس والمشرفين أنفسهم في ضوء متغيرات المركز الوظيفي والجنس والمؤهل. وفي هذا الإطار فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن، والتعرف إلى مدى اختلاف درجة أهمية تلك المعايير تبعا لمتغيرات المركز الوظيفي والجنس والمؤهل.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تحديد معايير اختيار المشرفين التربويين تعزى إلى المركز الوظيفي والجنس والمؤهل؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأبعاد الآتية:

١. أهمية الإشراف التربوي ودوره في تحسين العملية التربوية من خلال التركيز على تحديث طرائق اختيار المشرفين وأساليب أدائهم، إذ لا يمكن لأي تجديد أو ابتكار أن يكون فعالاً، إلا إذا قام على أساس علمي يتاح فيه - من خلال البحث والدراسة - اكتشاف المعايير المناسبة للقائمين على الأداء التجديدي المقصود.
٢. مساعدة المسؤولين في عملية الاختيار مما يزيد من نسبة الموضوعية في اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي.
٣. يمكن للقائمين على رسم السياسات التربوية في الأردن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير القوانين والنظم والتعليمات الخاصة بالكوادر الفنية والإدارية العاملة في الوزارة.

التعريفات الإجرائية:

- **معايير الاختيار:** هي مجموعة القواعد والشروط والأسس والضوابط التي يتم على أساسها انتقاء المرشح من بين أقرانه الذين أعدوا إعداداً تربوياً مناسباً للقيام بمهمة ما.
- **المشرف التربوي:** هو الموظف الذي تعينه وزارة التربية والتعليم للإشراف على المعلمين وللقيام بأعمال فنية متخصصة بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها.
- **القائد التربوي:** يشمل هذا المفهوم المديرين العاملين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم، وكل من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية والفنية، ومديري الشؤون الإدارية والمالية ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في الميدان.
- **مدير المدرسة الثانوية:** هو الشخص الذي يعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم والمكلف بإدارة مدرسة ثانوية تشمل أحد الصفين الأول الثانوي والثاني الثانوي أو تشملهما معا.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

١. تقتصر هذه الدراسة على عينة من القادة التربويين ومديري المدارس الثانوية ومشرفي المباحث الدراسية في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، وقد تم استثناء فئة مشرفي المرحلة الذين يتابعون عمليات الإشراف التربوي في الصفوف الأساسية الأربعة الأولى، لتحقيق نوع من الاتساق بين أفراد عينة الدراسة كونها تقتصر على مديري المدارس الثانوية.
٢. تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها وأمانة وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بحدود ومعايير وفقرات أداة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها، كما هو موضح في الجدول رقم (١) من الفئات الوظيفية الآتية:

١. القادة التربويون: وهم المديرون العاميين العاملون في مركز الوزارة، وكل من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية والفنية، ومديري الشؤون الإدارية، ورؤساء أقسام الإشراف في المديرية وبلغ عددهم (١٥٤) قائدا. وقد تم اختيار عينة الدراسة من القادة المعنيين في مديريات ثلاث تمثل أقاليم المملكة (شمال، وسط، جنوب) وبلغ عددهم (٣٠) قائدا.
٢. المشرفون التربويون العاملون في الميدان وقد بلغ عددهم (٥٨٨) مشرفا، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المشرفين في المديريات الثلاث المذكورة وعددهم (٧٦) مشرفا.
٣. مديري المدارس الثانوية وقد بلغ عددهم (١٠١٧) مديرا، وتم اختيار عينة الدراسة من المديريات الثلاث أيضا وبلغ عددهم (٧٧) مديرا (وزارة التربية والتعليم، التقرير الإحصائي، ٢٠٠٧/٢٠٠٨).

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب المركز الوظيفي

المجموع	عينة الدراسة				مجتمع الدراسة	المركز الوظيفي
	الكرّك	عمان الثانية	اريد الأولى	مركز الوزارة		
٣٠	٤	٤	٤	١٨	١٥٤	القادة التربويون
٧٦	١٨	٢٦	٣٢	-	٥٨٨	المشرفون التربويون
٧٧	١٦	٣٠	٣١	-	١٠١٧	مديرو المدارس
١٨٣	٣٨	٦٠	٦٧	١٨	١٧٢٩	المجموع

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وقد تكونت من جزأين هما:

١. الجزء الأول: تضمن معلومات عامة حول متغيرات الدراسة المستقلة من حيث المركز الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي.

٢. الجزء الثاني: تكون من (٤٢) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي:

المجال الأول: العوامل المؤسسية، **المجال الثاني:** عوامل طبيعة الوظيفة ومهامها، **المجال الثالث:** الميول والاتجاهات، **المجال الرابع:** العوامل الشخصية، أما **المجال الخامس** فهو متعلق بالانطباع العام لمتخذ القرار، وطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن فقرات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي كالاتي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً، وتمثل رقمياً بالعلامات الآتية على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرض الأداة على (١٠) من الخبراء المتخصصين في التربية والإدارة التربوية في الجامعتين الأردنية والبلقاء التطبيقية و (١٠) من القادة التربويين ومديري المدارس والمشرفين التربويين، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات ضمن كل مجال من المجالات المحددة في الاستبانة ومدى دقة الصياغة اللغوية ووضوح المعنى، وقد اختيرت الفقرات التي أيد صلاحيتها (١٥) خبيراً على الأقل أي بنسبة (٧٥٪) في حين استبعدت الفقرات التي حظيت بنسبة أقل من هذه النسبة. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة فقرات الأداة في صورتها النهائية، إذ استقرت على (٤٢) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة.

ثبات الأداة:

استخدم الباحثان طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (١٨) فرداً خارج عينة الدراسة بفارق زمني مدته ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني،

ثم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس معامل الثبات وكان (٠.٨١٦) وهو معامل مقبول إحصائياً في البحوث التربوية، كما استخدم الباحثان معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach - Alfa) لاستخراج معامل الثبات على الأداة ككل، وقد بلغ معالم الارتباط (٠.٩١٨) وهو مقبول إحصائياً أيضاً.

إجراءات التنفيذ:

بعد إعداد أداة الدراسة في صيغتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تحديد عينة الدراسة، قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم الثلاث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ثم جمعت الاستبانات، وفرغت الواردة في جداول خاصة، ثم أدخلت في جهاز الحاسوب حسب نموذج (SPSS) من أجل التحليل الإحصائي.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الأربع، ولكل فقرة من فقرات الأداة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها في كل مجال.
٢. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لمعرفة أثر كل من المركز الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي في تحديد درجة أهمية المجالات والفقرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول وهو: "ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية كل مجال من مجالات الدراسة، كما هو وارد في الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازليا

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	العوامل الشخصية	٤.٤٠	٠.٤٩
٢	الميول والاتجاهات	٤.٣٨	٠.٦٧
٣	عوامل طبيعة الوظيفة ومهامها	٤.٢٤	٠.٦٢
٤	الانطباق العام لمتخذ القرار	٤.٢٠	٠.٦٩
٥	العوامل المؤسسية	٤.٠٤	٠.٤٦
	المجموع الكلي	٤.٢٥	٠.٤٥

يشير الجدول رقم (٢) إلى أن العوامل الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٤٠) تلاه المجال المتعلق بالميول والاتجاهات بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٨)، ويلاحظ هنا أن هذين المجالين قد تفوقا على المتوسط الكلي للأداة، فيما نجد أن المجالات الثلاثة الأخرى لم تصل إلى المتوسط الكلي للأداة، ولاسيما المجال الخاص بالعوامل المؤسسية الذي حل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٤). ويلاحظ من الجدول رقم (٢) أن فقرات مجالات الدراسة كافة قد حققت أهمية نسبية لدى عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٢٥) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٥) لكن هذه الأهمية تفاوتت من مجال إلى آخر، إذ تفوقت الفقرات المتعلقة بالماوصفات الشخصية للمشرف التربوي ومدى قابليته للانخراط في هذا المنحى التربوي على الفقرات التي تناولت معايير تحصيلية أو خبرات وظيفية أو تدريبية أو بحثية، أو امتلاك مهارات أداءية متعلقة بطبيعة المهنة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العامل الإنساني القائم على مهارات التواصل واحترام الآخرين بمنأى عن المرتبة الوظيفية هو العامل الحاسم في تقبل المشرف التربوي ورؤاه المهنية. وقد يشير ذلك إلى أن العامل الإنساني والسلطة المهنية القائمة على الدراية الواعية في الجانبين الأكاديمي والتربوي ما زالا يمثلان حاجة فعلية في العمل الإشرافي، ولاسيما أن كثيرا من الدراسات التربوية التقويمية في الأردن قد أكدت على أن "الممارسات الإشرافية ما زالت ذات طابع تقويمي وإداري، وليست ذات طابع تطويري فقد تميز السلوك الإشرافي بالسلبية في خصائصه السلوكية مع المعلمين، كما أنه يتسم بالسطحية في تناوله لموضوع الأهداف التي تدور في اللقاءات التي تعقب الزيارة الصفية" (المسار، ٢٠٠١).

وتتفق هذه النتائج مع التوجهات المعاصرة الداعية إلى ضرورة تحول المشرف التربوي من صاحب سلطة إدارية أو فنية إلى صديق مهني يساهم مع الفريق العامل في المدرسة من إداريين ومعلمين وكوادر فنية مساندة ومتعلمين في تشكيل بيئات تعليمية جاذبة تتحقق فيها الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية.

وللوقوف على أهمية كل فقرة من فقرات الأداة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وترتيبها تنازلياً حسب أهميتها بالنسبة لجميع أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مرتبة تنازلياً حسب الأهمية لمعايير اختيار المشرفين التربويين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
٠.٦٢	٤.٦١	الثقة بالنفس	٣٠	١
٠.٦٨	٤.٥٦	السلوك والنزاهة الشخصية	٣١	٢
٠.٦٤	٤.٥٤	التواضع واحترام آراء الآخرين	٣٨	٣
٠.٦٤	٤.٥٢	القدرة على إدارة الحوار والإقناع	٣٧	٤
٠.٨٢	٤.٤٩	الرغبة في العمل في الإشراف التربوي	٢٦	٥
٠.٧١	٤.٤٥	الرغبة في تحمل المسؤولية والإحساس بها	٢٧	٦
٠.٧٧	٤.٤٠	الموضوعية والعدل في تقييم الآخرين	٣٣	٧
٠.٧٠	٤.٤٣	الاتزان الانفعالي	٣٢	٨
٠.٧٤	٤.٤٣	القدرة على تنمية الحس الوطني وغرس روح الانتماء	٤٠	٩
٠.٧٧	٤.٤٠	القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين	٣٤	١٠
٠.٦٨	٤.٣٩	الإدراك للأهداف المتجددة لعمليات التعلم	١٣	١١
٠.٧١	٤.٣٩	الخبرة في مجال التعليم	١	١٢
٠.٨٢	٤.٣٨	القدرة على نقل أثر التدريب للآخرين	١٧	١٣
٠.٧٦	٤.٣٧	القدرة على التغيير والتطوير التربوي	١٨	١٤
٠.٨٠	٤.٣٧	القدرة على اتخاذ القرارات في مجال العمل	١٩	١٥
٠.٧٣	٤.٣٦	القدرة على التركيز والانتباه	٢٩	١٦
٠.٧٣	٤.٣٦	العمل على تنمية العمل التعاوني	١٥	١٧
٠.٧٤	٤.٣٣	القدرة على تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف	١٦	١٨
٠.٧٢	٤.٣٣	القدرة على تحديد المشكلات واقتراح الحلول		١٩
٠.٨٦	٤.٣٣	السعي المتواصل للنمو المهني	٢١	٢٠
٠.٦٧	٤.٣٢	سعة الإطلاع والأفق	٣٩	٢١
٠.٧٤	٤.٣٠	المقابلة الشخصية	١١	٢٢
٠.٨٠	٤.٢٨	القدرة على تطوير أدوات تقييمية	٢٠	٢٣
٠.٧٥	٤.٢٨	القدرة على تصميم خطط وبرامج العمل	١٤	٢٤
٠.٨٢	٤.٢٧	تقبل النقد البناء	٣٦	٢٥
٠.٦٥	٤.٢٣	الصحة والمظهر الجسمي	٤١	٢٦
٠.٨٥	٤.٢٣	القدرة على استثمار المصادر المقترحة للمحتوى المعرفي	٢٣	٢٧

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٨	١٢	المعرفة بالأنظمة والقوانين الإدارية والتقيد بها	٤.٢٢	٠.٧٧
٢٩	٥	التقارير السنوية	٤.٢١	٠.٧٦
٣٠	٢٨	الاهتمام بالبحوث والندوات والمؤتمرات في مجال الإشراف التربوي	٤.٢٠	٠.٩٠
٣١	٤٢	الانطباع العام لمتخذ القرار	٤.٢٠	٠.٦٩
٣٢	٨	الدورات التدريبية في مجال التخصص	٤.١٩	٠.٧٧
٣٣	٢٤	امتلاك مهارات تقنية متطورة	٤.١٨	٠.٧٩
٣٤	٢٢	توجيه المعلمين نحو البحث والإبداع والابتكار	٤.١٨	٠.٨٦
٣٥	٦	رأي المشرف التربوي	٤.٠٥	٠.٧٤
٣٦	٣	التقدير في المؤهل والتخصص	٤.٠٤	٠.٧٢
٣٧	٤	التقدير في المؤهل التربوي	٤.٠٤	٠.٧٢
٣٨	٩	الإسهام والمشاركة في الأبحاث التربوية	٣.٩٣	٠.٨٩
٣٩	٧	الخبرة في مجال الإدارة المدرسية	٣.٨٣	٠.٨٠
٤٠	١٠	الاختيار التحريري	٣.٦٩	٠.٩٥
٤١	٢	علامة الثانوية العامة	٣.٥٧	٠.٩٢
٤٢	٢٥	إتقان لغة أجنبية تسهم في الإطلاع على المعرفة	٣.٥٣	٠.٩٩
		المجموع الكلي للفقرات	٤.٢٥	٠.٤٥

يشير الجدول رقم (٣) بوضوح إلى أهمية المكونات البنوية للشخصية الإشرافية، إذ تربعت الكفايات المتعلقة بهذا البعد قائمة الكفايات وحلت بصورة متتالية في المراكز الأولى، وكان الأولوية في البحث عن مشرف تربوي فعال ما زالت تتمحور حول شخصية تتسم بالثقة بالنفس والنزاهة في السلوك والعدالة في التقييم والموضوعية في التعامل واحترام المعلمين والقدرة على الإقناع، انطلاقاً من مرجعية مهنية عالية المواصفات وشخصية جذابة تتمتع بمهارات تواصلية محببة.

وقد اقترنت هذه الكفايات برغبة متأصلة في ممارسة العمل الإشرافي وإحساس بالمسؤولية وأهمية الدور الذي يضطلع به المشرف التربوي في توجيه وتطوير أداء المعلمين بما ينعكس على تحقيق نتائج منشودة في شخصيات المتعلمين.

ويبدو للباحثين أن مرد ذلك عائد إلى ضرورة الانسجام بين طبيعة المهمة وخصائص الدور الذي يقوم به الفرد في تنفيذها، ولأسيما أن الأمر متعلق بالمهمة الإشرافية التي اتجهت منذ الربع الأخير من القرن الماضي نحو دور استشاري يعتمد على كفايات تأهيلية وتربوية متجددة، إضافة إلى بناء شراكة مهنية قائمة التواد والتواصل بين المشرف التربوي والمعلم.

وعلى الجانب المقابل يلاحظ أن الغالبية العظمى من العوامل المؤسسية قد تتابعت لتحل في المراكز الأخيرة باستثناء الخبرة في مجال التعليم والمقابلة الشخصية، رغم أن المتوسط الحسابي لها

لم يكن متدنياً إذ بلغ (٤.٠٤) إلا أنها في الوقت نفسه لم تكن أولوية في معايير الاختيار مقارنة بغيرها من العوامل، وربما يعود ذلك إلى أن هذه المعايير تعود إلى نتائج تحصيلية في مجالات أكاديمية أو تربوية نظرية قد لا يتم توظيفها بصورة مناسبة في المجال الإشرافي الذي يعول فيه على الجانب المهاري الأدائي أكثر من الجانب التحصيلي، ومن الكفايات التي حلت في المراكز المتأخرة إتقان لغة أجنبية وامتلاك مهارات تقنية متطورة والمساهمة في البحوث والدراسات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الكفايات قد تتعلق بمستوى إشرافي غاية في التطور والمهنية في وقت ما زلنا نبحث عن مواصفات واقعية متوافرة لدى الفئات التربوية التي يتم اختيار المشرفين منها.

من جهة أخرى فإن الكفايات المتعلقة بطبيعة العمل تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً قد جاءت في مرتبة متوسطة ضمن قائمة الدراسة، وبلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٤)، ويرى الباحثان أن هذه النتائج قد جاءت منطقية فعند توافر السمات الشخصية المنسجمة مع طبيعة المهمة، لا بد للفرد من امتلاك مهارات خاصة بها، وانفقت هذه النتائج مع دراسات كل من بطاح (١٩٩٣) وتليلان (١٩٩٤)، و Green & Bently, (1988)، و Warten (2000)، ودراسة الصالحي (١٩٩١).

إذ أفرزت هذه الدراسات أولوية للعوامل الشخصية في اختيار المشرفين التربويين وضرورة تطوير معايير متجددة لاختيارهم، فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (١٩٩٩) التي أعطت أولوية للسجل الأكاديمي والخبرات السابقة عند اختيار المشرفين التربويين.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= ٠.٠٥) في تحديد معايير اختيار المشرفين التربويين تعزى إلى المركز الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فئة من أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية فقرات الأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب متغير

المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مديرو المدارس	٧٧	٤.٣٠	٠.٤٠
المشرفون التربويون	٧٦	٤.٢٤	٠.٥٠
القادة التربويون	٣٠	٤.١٥	٠.٤٣
المجموع الكلي	١٨٣	٤.٢٥	٠.٤٥

يتضح من الجدول رقم (٤) أن فقرات الأداة قد سجلت درجة عالية من الأهمية، إذ بلغت (٤.٢٥)، ولكن درجة الأهمية تفاوتت إلى حد ما، وكانت لصالح مديري المدارس، ومن ثم المشرفين التربويين، وجاء القادة التربويون في المرتبة الثالثة، ولفحص الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة

تبعاً للمركز الوظيفي، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على النحو الموضح في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٤٢٦	٠.٧٧٧	٠.١٦١	٢	٠.٣٢٢	بين المجموعات
		٠.٢٠٧	١١١	٢٣.٠١٧	داخل المجموعات
			١١٣	٢٣.٣٣٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بالنسبة إلى مراكزهم الوظيفية، ويعزو الباحثان ذلك إلى إيمان مشترك ورؤية موحدة بضرورة تطوير معايير اختيار المشرف التربوي بين الفئات الثلاث على اختلاف مواقعهم، التخطيطية ممثلة بالقادة، والتنفيذية ممثلة بالمشرفين أنفسهم وفئة مديري المدارس التي تطلع مباشرة على مدى فاعلية الدور الإشرافي وأهميته في قيادة وتوجيه عمليات التعلم في الميدان.

وفيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على الأداة ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
٠.٠٤٢	-٢.٠٥٨	٠.٤٦٨	٤.٢٠	١٢٢	ذكر	الأداة ككل
		٣.٨٥	٤.٣٩	٦١	أنثى	

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن فقرات الأداة قد سجلت أهمية أكبر لدى فئة الإناث، إذ بلغت (٤.٣٩) متجاوزة الوسط الحسابي الكلي لأفراد العينة، فيما يلاحظ أن متوسط الأهمية لدى الذكور كان أقل من الوسط الحسابي الكلي، فبلغ (٤.٢٠).

كما يشير الجدول رقم (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ =) لصالح فئة الإناث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم رضا الإناث بصورة عامة عن الممارسات الإشرافية الواقعية ذات الصبغة التوجيهية، مما يتطلب من وجهة نظرهن ضرورة تطوير معايير شاملة ومتكاملة في اختيار الأفراد لوظيفة مشرف تربوي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة تليلان (١٩٩٤) بأثر الجنس في أهمية اختيار المشرفين التربويين.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل على الأداة ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
٠,٦٦٢	-٠,٤٣٨	٠,٤٤٠	٤,٢٣	١٠٤	بكالوريوس + دبلوم	الأداة
		٠,٤٧٥	٤,٢٧	٧٩	ماجستير فأعلى	ككل

يستدل من الجدول رقم (٧) أن فقرات الأداة قد سجلت أهمية متقاربة لدى المستويين التعليميين من أفراد الدراسة، وكانت حول الوسط الحسابي الكلي للأداة، فبلغت (٤,٢٣) لحملة درجتي البكالوريوس والدبلوم و (٤,٢٧) لحملة درجة الماجستير فأكثر، كما يتضح من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل، ويرى الباحثان أن مرد ذلك عائد إلى أهمية تطوير معايير اختيار المشرفين لتراعي فيها التوجهات المعاصرة سواء منها ما كان متعلقاً بشخصية المشرف أو التوجه نحو العمل التشاركي مع المعلمين أو خصائص المهمة الإشرافية ذات الطابع التطويري لمفردات العملية التعليمية التعلمية، ويعزز هذا التغير ما أسفرت عنه الإجابة عن السؤال الأول، الذي حلت فيها العوامل المؤسسية المتعلقة بالمؤهلات الأكاديمية والتربوية وما ارتبط بها، في المرتبة الأخيرة من مجالات الدراسة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة تيلان (١٩٩٤) بأثر المؤهل في أهمية تأثيره في اختيار المشرفين التربويين.

التوصيات:

بعد أن أفرزت الدراسة حاجة ملحة لتطوير معايير وأسس عملية لاختيار المشرفين التربويين فإنها توصي بمايلي:

١. اعتماد معايير محددة في اختيار المشرف التربوي تقوم على مبدأ الكفاية المهنية في الأداء المتوقع اعتماداً على عوامل ترتبط بمدى الانسجام والتفاعل بين خصائص المشرف ومتطلبات المهمة الإشرافية، ليكون دوره فاعلاً ومؤثراً في إدارة وتوجيه عمليات التعلم نحو الأهداف التربوية المتجددة.
٢. عقد دورات متقدمة للمشرفين التربويين القدامى والجدد في المهارات الإنسانية كالاتصال والقيادة والعمل التعاوني وإدارة الذات وإدارة الموارد البشرية.
٣. تفعيل دور المشرفين في القيام بالبحوث الإجرائية بمشاركة المعلمين للعمل على حل المشكلات الواقعية التي يواجهها المعلمون في الميدان، مما يساهم في بناء علاقات قائمة على التعاون وتبادل الآراء، والجهد المشترك سعياً للوصول إلى تطوير مهني للطرفين وتحقيقاً لنتائج تعليمية مفترضة.

٤. القيام بدراسات تستطلع فيها آراء ووجهات نظر أطراف أخرى ذات علاقة بالإشراف التربوي كالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور لأخذها بعين الاعتبار في تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين.

المراجع

١. 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.
٢. البلوشي، منير بن سالم (١٩٩٩). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.
٣. تليلان، عبدالله (١٩٩٤). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
٤. حسين، عوض الله، سلامة عبدالعظيم، عوض الله سليمان (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر.
٥. خطار، علي (١٩٩٢). تعيين الموظفين العموميين في فرنسا والأردن. دراسة مقارنة، مؤتم للدراسات والبحوث، ٧ (٢) جامعة مؤتة، ١٤٩ - ٣٢٩.
٦. السعود، راتب (٢٠٠٧). الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه، عمان، مركز طارق للخدمات الجامعية.
٧. السعود، حسني (٢٠٠٧). تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٨. السويلم، عبدالعزيز، إبراهيم (١٩٩٧). معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. الشيخ، عمر حسن (٢٠٠١). دراسة تقييمية لبرنامج الإشراف التربوي التكاملية. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، سلسلة منشورات المركز رقم (٩١)، عمان، الأردن.
١٠. الصالحي، عدنان عبد الرحمن (١٩٩١). تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١١. عيده، محمد سليمان (٢٠٠٣). الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
١٢. القاسم، عبدالكريم (١٩٩٢). تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

١٣. المساد، محمود (٢٠٠١). **تجديدات في الإشراف التربوي**. عمان المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن.
١٤. وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩). **قانون التربية والتعليم**، ٩٤/٣.
١٥. وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤). **عدد خاص بندوة التطوير التربوي** ٩ - ١٠ نيسان ١٩٩٤. **رسالة المعلم**، عدد ٢، مجلد ٣.
١٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١ - ٢٠٠٢). **دليل الإشراف التربوي**. عمان، الأردن.
١٧. وزارة التربية والتعليم - **التقرير الإحصائي (٢٠٠٧/٢٠٠٨)**. عمان، الأردن.
18. Batchelor, M (1990) Judgment amyases of criteria for hiring secondary principals as perceived by super in tenements and assistant super in tenements. **Journal of Experimented Education**, 2 (55), 60-70.
19. Gliekman, car L D, (1990). **Supervision of instruction**, 2 nd ed. Boston: Ally HUD.
20. Green, Lynda & Bently, Eruest (1988). **Upward mobility determinants for the elementary principal ship**, paper presented at the annual meeting of the southern regional council on educational administration.
21. Linde, P, L (1990). **Preparation, recruitment, Selection, and career patterns of directors of education in Saskatchewan**, ph . D. Abstracts caned; the university of Alberta.
22. Martin, Dennis (2000). A study of the Relation ship Between Elementary principal Leader ship Behavior and Teacher Moral International, **Dissertation Abstract** No. 06 pp 212 & A. Dec, Vol, 61.
23. Narango, F, V (1993). Educational supervision in Colombia: The role of the supervision **Dissertation Abstracts** in durational.
24. Sergiovanni, T. D & Starratt, R. J. (1998). **Supervision: Human perspective**. New York: Mc Grew - Hillock.

ملحق

الأخوات والأخوة الأفاضل..... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بدراسة حول "معايير اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر كل من القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن" وستهدف الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في اختيار المشرف التربوي لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن، بهدف الوصول إلى الإجراء الأنسب في الاختيار.

ولتحقيق هذا الغرض تم بناء استبانة يفترض الباحثان أنها عوامل ومعايير مهمة في اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم وضعت على شكل فقرات، وأمام كل فقرة مقياس من خمس درجات توضح اتجاهك نحو تلك الفقرة.

نرجو منك قراءة الفقرة جيدا وتحديد موقفك منها بوضع إشارة (X) إزاء الدرجة التي تمثل موقفك تمثيلا صادقا، علما بأن جميع المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكركم لكم حسن تعاونكم سلفا

الباحثان

الجزء الأول: معلومات عامة

أرجو وضع إشارة (X) في المربع المناظر للإجابة التي تنطبق عليك.

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى التعليمي والتربوي: بكالوريوس + دبلوم ماجستير فأعلى
- المركز الوظيفي: قائد تربوي مشرف / مشرفة مدير / مديرة

الجزء الثاني: أرجو قراءة الفقرات التالية والإجابة عن كل فقرة بوضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	الفقرات	درجة أهمية هذا العامل في اختيار المرشح للإشراف التربوي			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الأول: العوامل المؤسسية					
١	الخبرة في مجال التعليم				
٢	علامة الثانوية العامة				
٣	التقدير في المؤهل التخصصي				
٤	التقدير في المؤهل التربوي				
٥	التقارير السنوية				
٦	رأى المشرف التربوي				
٧	الخبرة في مجال الإدارة المدرسية				
٨	الدورات التدريبية في مجال التخصص				
٩	الإسهام والمشاركة في الأبحاث التربوية				
١٠	الاختبار التحريري				
١١	المقابلة الشخصية				
١٢	المعرفة بالأنظمة والقوانين الإدارية والتقييد بها				
المجال الثاني: عوامل طبيعة الوظيفة ومهامها					
١٣	الإدراك للأهداف المتجددة لعمليات التعلم				
١٤	القدرة على تصميم خطط وبرامج العمل				
١٥	القدرة على تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف				
١٦	القدرة على تحديد المشكلات واقتراح الحلول				
١٧	القدرة على نقل أثر التدريب للآخرين				
١٨	القدرة على التغيير والتطوير التربوي				
١٩	القدرة على اتخاذ القرارات في مجال العمل				
٢٠	القدرة على تطوير أدوات تقويمية				
٢١	السعي المتواصل للنمو المهني				
٢٢	توجيه المعلمين نحو البحث والإبداع				

الرقم	الفقرات	درجة أهمية هذا العامل في اختيار المرشح للإشراف التربوي			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا
	والابتكار				
٢٣	القدرة على استثمار المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي				
٢٤	امتلاك مهارات تقنية متطورة				
٢٥	إتقان لغة أجنبية تسهم في الإطلاع على المعرفة				
المجال الثالث: الميول والاتجاهات					
٢٦	الرغبة في العمل بالإشراف التربوي				
٢٧	الرغبة في تحمل المسؤولية والإحساس بها				
٢٨	الاهتمام بالبحوث والندوات والمؤتمرات في مجال الإشراف التربوي				
المجال الرابع: العوامل الشخصية					
٢٩	القدرة على التركيز والانتباه				
٣٠	الثقة بالنفس				
٣١	السلوك والنزاهة الشخصية				
٣٢	الاتزان الانفعالي				
٣٣	الموضوعية والعدل في تقييم الآخرين				
٣٤	القدرة على التواصل التفاعلي مع الآخرين				
٣٥	العمل على تنمية العمل التعاوني				
٣٦	تقبل النقد البناء				
٣٧	القدرة على إدارة الحوار والإقناع				
٣٨	التواضع واحترام آراء الآخرين				
٣٩	سعة الإطلاع والأفق				
٤٠	القدرة على تنمية الحس الوطني وغرس روح الانتماء				
٤١	الصحة والمظهر الجسمي				
٤٢	الانطباع العام لمتخذ القرار				