

تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة
الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين

إعداد

مأمون زهير صالح الزرعي

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

٢٠١٢
١٠/١٠/٢٠١١
م. ع. م.

تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين

إعداد:

مأمون زهير صالح الزرعي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 6 / 10 / 2011 م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....
.....
.....

1. أ.د. غسان حسين الحلو/ مشرفاً ورئيساً
2. د. أحمد فتيحة / ممتحناً خارجياً
3. د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً
4. د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى اللذين ربياني صغيراً ... أمي وأبي ... أمد الله في عمريهما وكساهما بلباس
الصحة والعافية

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية التي لم تألُ جهداً في دعمي ومساندتي

إلى فلذات كبدي أولادي...

إلى من عايشتهم الطفولة أشقائي وشقيقاتي الأعزاء

إليهم جميعاً

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني ويسر أمري ووقفني على إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى صاحب القلب الكبير والعقل المنير الدكتور الفاضل غسان حسين الحلو الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وكان لتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود.

وأتقدم بالشكر والعرفان للدكتور أحمد فتيحة، والدكتور عبد عساف، والدكتور عبد الكريم أيوب؛ لملاحظاتهم القيمة التي أثرت الرسالة وأغنيتها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين قدموا الدعم لإتمام هذا العمل، وإلى أصدقائي الأوفياء.

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان : "تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين".
أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name :

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| ب | قرار لجنة المناقشة |
| ت | الإهداء |
| ث | الشكر والتقدير |
| ج | الإقرار |
| ح | فهرس المحتويات |
| د | فهرس الجداول |
| ر | فهرس الملاحق |
| ز | فهرس الأشكال |
| ح | الملخص باللغة العربية |
| | الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها |
| 2 | مقدمة |
| 3 | مشكلة الدراسة |
| 4 | أسئلة الدراسة |
| 4 | أهمية الدراسة |
| 5 | أهداف الدراسة |
| 5 | فرضيات الدراسة |
| 6 | حدود الدراسة |
| 6 | مصطلحات الدراسة |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 9 | الإطار النظري |
| 36 | الدراسات السابقة |
| 59 | تعقيب على الدراسات السابقة |
| | الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات |
| 62 | منهج الدراسة |
| 62 | مجتمع الدراسة |

| | |
|----|--|
| 62 | عينة الدراسة |
| 63 | أداة الدراسة |
| 64 | صدق الأداة |
| 64 | ثبات الأداة |
| 65 | إجراءات الدراسة |
| 66 | متغيرات الدراسة |
| 67 | المعالجات الإحصائية |
| | الفصل الرابع : نتائج الدراسة |
| 69 | النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة |
| 72 | النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة |
| | الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات |
| 80 | مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة |
| 83 | مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة |
| 89 | التوصيات |
| 91 | المراجع العربية |
| 96 | المراجع الأجنبية |
| 99 | الملاحق |
| B | الملخص باللغة الانجليزية |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 63 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة | 1 |
| 65 | معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها | 2 |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين | 3 |
| 71 | نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين (المعيار = 3.50) | 4 |
| 72 | نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس | 5 |
| 73 | نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي | 6 |
| 74 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، وفق متغير الخبرة | 7 |
| 75 | نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في استجابات المشرفين التربويين والمديرين، وفق متغير الخبرة | 8 |
| 77 | نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص | 9 |
| 78 | نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الوظيفة | 10 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| 100 | أسماء المحكمين | 1 |
| 101 | أداة الدراسة | 2 |
| 105 | كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم | 3 |
| 106 | كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا | 4 |
| 107 | كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة | 5 |
| 108 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الاجتماعية | 6 |
| 109 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات المهنية | 7 |
| 110 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الإدارية | 8 |
| 111 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الشخصية | 9 |
| 112 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات النفسية | 10 |
| 113 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات المادية | 11 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 17 | نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم | 1 |

تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من

وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين

إعداد

مأمون الزرعي

إشراف

أ.د. غسان الحلو

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والوظيفة في آراء المشرفين التربويين والمديرين حول مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (191) مشرفاً و(636) مديراً. واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (358) مشرفاً ومديراً، أي ما يقارب (43%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الإستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ (0.97)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك مستوى تحديد عالٍ للحاجات التربوية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون أنفسهم ومديري المدارس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الحاجات الإدارية والحاجات الشخصية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الحاجات الإجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات النفسية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية، ولصالح الذكور.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الوظيفة، في مجالات الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات الشخصية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الحاجات الإدارية، والحاجات النفسية ولصالح المشرفين التربويين.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:

- تحسين الحياة المادية للمشرفين التربويين، خاصة فيما يتعلق بالرواتب، ليستطيعوا سد حاجاتهم المادية وتأمين مستوى حياة كريمة لهم ولأسرهم.
- تحسين بيئة عمل مهنية للمشرفين التربويين من حيث المكان والمعاملة، فالمشرف التربوي بحاجة إلى أن يعمل باستقلالية تحافظ على خصوصيته، كما أنه بحاجة إلى دعم رؤسائه له في عمله.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

يشهد العصر تحولات وتبديلات متلاحقة في كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، مما حمل التربية عبئاً متراكماً ومتسارعاً، وأوجب القائمون عليها على محاولة استيعاب تلك التحولات والتبديلات، استيعاباً واعياً ومؤثراً، ومتأثراً، وذلك لتتمكن العملية التعليمية والتربوية من تحقيق أهدافها المتمثلة في رفد المجتمع بأفراد قادرين على تحقيق ذواتهم، ومتمتعين بفاعلية اجتماعية وتربوية في مجتمع يتصف بالتطور، وفي عالم لا يتوقف أبداً عن التغيير.

ويُعد الإشراف التربوي محوراً مهماً في تحقيق أهداف التربية، فهو معني بكافة عناصرها ليوصلها لأفضل، وقد ارتبط بالتربية ارتباطاً مباشراً منذ القدم، وتأثر بمراحل تطورها، فتغيرت مسمياته، لتعبر في كل مرحلة عن طبيعة الأدوار المطلوبة منه، حتى وصل إلى أنه عملية اتصال متعددة الأغراض تهدف إلى تطوير التربية (أبو غربية، 2009).

ولذلك فإن الإشراف التربوي هو عملية إنسانية شاملة لعنصر التربية البشري طلاباً ومعلمين، وإداريين وقياديين، وتتضمن مهام مترابطة مثل طرائق التدريس والمنهاج والقياس والتقويم، والأنشطة الصفية وغير الصفية، والأجهزة والآلات، والمباني، والمناخ المؤسسي العام، والجو النفسي والاجتماعي في المدرسة، ويتطلب هذا قيادة إشرافية بكفايات عالية، وسمات شخصية وعلمية إيجابية، فالمشرف التربوي همزة وصل في العملية التربوية، وتزداد أهميته بالتعدد والتشعب والترابط في مهامه ووظائفه (عبيدات، 2007).

ولقد تنبعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمهام المشرف التربوي وأدواره، فأولته الكثير من الإهتمام بدءاً بإنشاء الإدارة العامة للتأهيل والإشراف التربوي، وإصدار الأدلة

التي تنظم عمل المشرف التربوي، واللقاءات والدورات التي تجري على مدار العام، وكل ذلك بهدف تطوير أداء المشرف التربوي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2010).

وتتنوع الدورات التدريبية التي تهدف إلى الارتقاء بأداء المشرف التربوي، وتحسين عملية التعليم والتدريس، عن طريق نقل خبرات الدورات التدريبية إلى المعلمين في المدرسة، ويعكس ذلك أهمية دور المشرف التربوي، وأهمية تطوير أدائه (طافش، 2004).

إلا أن تطوير أداء المشرف التربوي، يفترض أن ينطلق من المشرف نفسه، من خلال تقويم ذاتي، يحاول المشرفون التربويون من خلاله تعرف حاجاتهم التربوية، فالحاجة قائمة لدى الأفراد باعتبارها حالة توتر تعمل على توجيه سلوك أصحابها، ويجب أن تجسد الحاجة ما يؤمل أن يتحقق، وتحديد الحاجات دراسة علمية يمكن أن تقدم معلومات صحيحة وموثوقة لاحتياجات التدريب الواقعية، فأى تدريب لا يمكن أن يحقق غايته ويُحدث التغيرات المطلوبة في المعلومات والخبرات والمهارات، دون أن يتعرف واقع الحاجات.

إن تعرف حاجات المشرف التربوي، من شأنه أن يساعد القائمين على الإشراف التربوي في تحديد أولويات المشرف التربوي، وتعرف ما ينقصه لسده، أو المساعدة في سده؛ نظراً للموقع الحساس الذي يشغله المشرف التربوي في عملية التربية والتعليم، فوظيفته التي تتركز في تحسين عملية التعليم، بحاجة إلى ذلك الشخص القادر على مساندة المعلم والطالب والمدير بكفاءة.

وبناء على ما تقدم، تبرز دواعي تقصي الحاجات التربوية للمشرفين التربويين، وتحديدتها، والعمل على تلبيتها، فيعتقد أن تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين سوف يساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً لتدريبهم وتحسين أدائهم الوظيفي المترتب على ذلك.

مشكلة الدراسة :

تعتبر تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين، موضوعاً غاية في الأهمية، نظراً للدور المهم الذي يشغله المشرف التربوي في عملية التعلم والتعليم، لذلك فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم العالي بالإشراف التربوي، وبصقل مهارات المشرفين في مختلف الجوانب والميادين، إلا أنه لم يتسنى تعرف حاجات المشرفين التربويين من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس، وبناء على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

"ما تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين؟"

أسئلة الدراسة :

تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية :

1. ما تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين؟

2. هل تختلف تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والوظيفة)؟

وانبقتت عن السؤال الثاني الفرضيات التالية :

فرضيات الدراسة :

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الوظيفة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة حسب علم الباحث في أنها من أولى من الدراسات الرائدة في فلسطين، وبالتالي تزود وزارة التربية والتعليم العالي بمؤشرات على الحاجات التي يطلبها المشرفين التربويين، وتساهم هذه الدراسة في تحديد أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والوظيفة في مستوى تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين.

ويتوقع من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة من نتائج إفادة الباحثين في القيام ببحوث جديدة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين.
- 2- التعرف على أثر متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والوظيفة) على تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- المحدد البشري: المشرفون التربويون ومديرو المدارس التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي.
- 2- المحدد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية وهي: (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقاقيلية، وسلفيت، وقباطية).
- 3- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصلين الدراسيين الأول 2010-2011، والثاني 2010-2011.
- 4- المحدد المنهجي: تتحدد نتائج هذه الدراسة باختيار عينتها وحجمها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفاعلية فقراتها.

مصطلحات الدراسة :

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها :

الإشراف التربوي

يعرّف الإشراف التربوي بأنه "عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (McCabe et.al, 2009, P. 14).

ويُعرف الباحث الإشراف التربوي في هذه الدراسة بأنه: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل؛ لأهداف التعليم والتعلم.

الحاجة :

لقد عرف (بطرس، 2007، ص 31) الحاجة بالفجوة بين ما هو موجود وما هو متوقع.

ويعرف الباحث الحاجة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها التغييرات المطلوب إحداثها في معارف، ومهارات، وخبرات، واتجاهات المشرفين التربويين.

المشرف التربوي :

هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2010).

مدير المدرسة :

هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (الخطيب وآخرون، 2000).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري حيث سيتم استعراض مفهومي الحاجة والإشراف التربوي، وإلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت حاجات المشرفين التربويين.

أولاً : الإطار النظري :

يدور الإطار النظري في هذا الجزء حول الحاجات، وتحديدتها، والإشراف التربوي.

الحاجات:

تتعدد الحاجات الإنسانية، وتختلف باختلاف الأفراد والبيئات، وأحياناً الصفات الشخصية، وتعني الحاجة كما عرفها عبد الرحيم (2002، ص.22) أنها: "وجود نقص أو تناقص بين وصفين". وفي إطار تنمية القوى البشرية فإن الحاجة تعني: "وجود فجوة بين أداءين، وفي وظيفة ما أداء واقعي وأداء مرغوب فيه، وتحدث تلك الفجوة نتيجة النقص في معارف الأفراد أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم".

وقد عرف خليفة (2003، ص57) الحاجات: "بأنها مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة". في حين عرفها فريجات (2007، ص 34) "أنها الفجوة بين مستوى الكفاية المتوقع، ومستوى الكفاية المتوفر لدى الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة".

وعرف كوفمان (Kaufman, 1993, p.24) الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة.

بينما عرفها ساشيري (Saccheri, 2008, p.38) بأنها "الفجوة الحاصلة بين المهارات والمعارف والإتجاهات التي يتطلبها العمل والمهارات والمعارف والإتجاهات التي يمتلكها الفرد".

ويرى الباحث أن الحاجات تتضمن جانبين: أولهما نقص أو ضعف مهارات أو معارف واتجاهات موظفين محددين يؤثر ذلك في أدائهم وسلوكهم وفي أداء المؤسسة بشكل عام، وثانيها أنها مجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المتوقع أن تكون حاجة لموظفين محددين؛ نتيجة لتغيرات وتطورات تكنولوجية وتنظيمية أو عملية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات للموظفين إلى مراكز وظيفية أعلى وجديدة، أو مشكلات يراد حلها عن طريق تدريب أفراد المنظمة.

تحديد الحاجات:

إن تحديد الحاجات هو عملية مستمرة ومتواصلة، وهي أيضاً عملية حضارية عصرية وحيوية، فالمنظمات البشرية على أنواعها بأمس الحاجة إلى ضمان استمرارها في هذا العصر الذي يشهد ديمومة في التطور والتقدم على شتى الأصعدة الإدارية والتنظيمية (حسنين، 2005).

مفهوم تحديد الحاجات:

نظراً للتطورات المحلية والعالمية في مجالات الإدارة التي تقوم على مناهج متلاحقة ومتسارعة في إطار العولمة، وتطور شبكة المعلومات وسرعة انتشارها وتحول الأعمال الحكومية الكتابية إلى إلكترونية الخدمة، بحيث لم يعد هناك فواصل حقيقية بين الدول، الأمر الذي جعل من العالم قرية صغيرة سيكون البقاء فيها لصاحب الكفاءة والفاعلية في مواجهة المنافسة المحلية والدولية، لذا لا بد من التركيز على العنصر البشري كونه العنصر الأساسي للعملية الإنتاجية، ويستدل على ذلك من خلال التقييم الذي أجراه البنك الدولي لـ (192) بلداً الذي أظهر تفوق رأس المال البشري بما نسبته (64%) من الثروة والإنتاجية فيما احتفظ رأس المال المادي والطبيعي بالنسبة المتبقية، الأمر الذي يدعو الدول النامية إذا أرادت مواكبة التطورات العالمية أن تهتم بمعاهد ومراكز ومدارس الإدارة من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في مختلف القطاعات (الكايد، 1997).

ولتحقيق ذلك لابد لتلك الدول من تحديد دقيق لحاجاتها وحاجة المؤسسات والوظائف، ويرى الطعاني (2005) أن تحديد الحاجات عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب عملية لتوليد معلومات عن الحاجات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليتم بعد ذلك عملية ترتيبها حسب أولوياتها، وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات.

أما بطاح (1996) فيعرف تحديد الحاجات بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات، أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، على تشخيص وتحليل ذلك الوضع والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو ذلك التناقص أو سد تلك الفجوة.

أما عربيات (2011) فيرى أن الحاجات هي مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات الأفراد ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم، بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات، فهي بذلك تعد الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم لتحقيق الكفاءة وحسن الأداء للعاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم؛ لأن التدريب ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية.

هناك حقيقة ثابتة في مجال التدريب مفادها أن فعالية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وتقويمها تعتمد أساساً على عملية تحديد الحاجات، حيث إن عملية تحديد الحاجات يترتب عليها تقدير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الخبرة المطلوب (ياغي، 1999).

ويشير هوير وكويل (Hauer & Quill, 2011) إلى أن الحاجة تعني أن هناك نقاط ضعف في النظام، تحتاج الأهداف فيها إلى علاج وتقوية بوساطة البرامج التدريبية بصورة أهداف أخرى، وأن الحاجة هي الفجوة بين المتطلبات الفعلية لوظيفة ما والقدرات الحالية للشخص الذي يشغلها، والشئ نفسه ينطبق على المنظمات والمؤسسات ككل.

ويرى (حسنين، 2001) أن تحديد الحاجات، من أهم عناصر التخطيط للتدريب، والتي على ضوئها يتم تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومكان وزمان التدريب، وكلما كان تحديد الحاجات دقيقاً أمكن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بكفاءة وفاعلية.

أما عساف وحمدان (2000) فيرى أن الحاجات هي وجود مجموعة من الأفراد العاملين الذين هم بحاجة إلى التدريب ربما يعود لأسباب ضعف في مستوياتهم المهنية أو لنقص في قدراتهم أو عدم إلمامهم ببعض المعلومات.

ويرى المساد (2006) أن الحاجات تمثل الفرق بين ما يجب على الموظف أن يؤديه بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، وما يستطيع أن يؤديه فعلاً، أي أنها تعبر عن الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارة، أو اتجاهات، وما هو موجود فعلاً.

ويمكن القول أن تحديد الحاجات يتم على مستويات ثلاثة، هي:

أ- مستوى المنظمة : على هذا المستوى يتم معرفة مدى الحاجة إلى التدريب في المنظمة.

ب- مستوى الوظيفة : ويتضمن المعارف والمهارات والإتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف ويتم هنا الاستعانة بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة.

ج- مستوى الأفراد : ويتضمن تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة، وعن المعارف والمهارات والإتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم (حسنين، 2005).

ويرى الباحث أن تحديد الحاجات يعتبر من العناصر المهمة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، لأن التحديد الدقيق للحاجات يساعد على جعل أي نشاط ذا معنى للمنظمة ولل فرد، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنققات.

أهمية تحديد الحاجات:

يؤكد ياغي (2003) على أهمية تحديد الحاجات كما يلي:

1. يمكن أن تساعد على تحديد أوجه النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المتاحة في المنظمة مع ما يتم تحديده من الحاجات التدريبية، والكشف عن مشكلات العمل ومعوقاته، والوصول إلى قرارات فعالة وسليمة فيما يتصل بتخطيط العملية التدريبية وتصميمها.
2. اعتبار عملية تحديد الحاجات الأساس الذي يقوم عليه التدريب وبالتالي تصبح هذه العملية مدخلاً مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد تلك الحاجات.
3. المساعدة في تحديد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة، مع ما يتم تحديده من الحاجات.
4. تحديد الحاجات الفعلية، وبالتالي الفئات المستهدفة بالتدريب ونوع هذا التدريب.
5. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية تحديد الحاجات منها:
 - أ- أن تخطيط التدريب على أساس واقعي للحاجات الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءاتهم وتحسين أدائهم.
 - ب- إن الحاجات تعطى ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وعن مجال التدريب المطلوب.
 - ج- إن عملية تحديد الحاجات تعد عملية ديناميكية مستمرة.

وكذلك وضّح الخطيب والخطيب (2002) أهمية تحديد الحاجات في المبادئ التالية:

1. اعتبار عملية تحديد الحاجات الأساس الذي يقوم عليه التدريب.
 2. تساعد هذه العملية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسية.
 3. تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من إهدار الأموال دون جدوى، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي تحققها عن طريق التدريب.
 4. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. وبالتالي تحديد الحاجات، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية ومن واقع مشكلات العمل والعاملين.
- ويرى عساف وحمدان (2000) أن موضوع الحاجات لم يعد موضوعاً مجهولاً عند المختصين والمعنيين بالتطوير الإداري، لكنه ما زال يشكل خطأً في الأذهان، عندما يتعلق الأمر بحقيقة الحاجات، ويتمثل هذا الخطأ في النقاط الآتية:
1. الخطأ القائم بين ما يحتاجه الأشخاص في التدريب كمتطلب للترقية الوظيفية والمهنية، وبين ما تحتاج إليه العملية التدريبية بذاتها في سبيل إنجازها على أكمل وجه، حيث يُعتقد أن الشق الثاني أهم من الشق الأول، ويفضل في هذه الحالة الاهتمام بالشق الأول وسد هذه الثغرة.
 2. الخطأ القائم على المستوى الذهني في تناول الحاجات من منطلق فردي تتعلق بالعاملين كأفراد، ومن منطلق جماعي يتعلق بالعاملين كجماعات، والصحيح أن الحاجات تبقى فردية الطابع ويجب أن تبقى ضمن هذا الإطار، وليس هناك ما يمنع من الاستفادة في حالات التفاعل الجماعي في هذا الخصوص.

ويرى الباحث أن الحاجات قد تكون فردية وقد تكون جماعية أيضاً، وذلك مرهون بالفرد نفسه، فمثلاً هناك حاجات للمشرفين التربويين يحكمها التخصص، فحاجات مشرف اللغة العربية تختلف عن حاجات مشرف الرياضيات، وفي الوقت نفسه قد تتوفر حاجات جماعية مثل الحاجات المادية.

طرق تحديد الحاجات :

أورد الطعاني (2002) ثلاث طرق رئيسة في تحديد الحاجات، وهي:

أولاً: تحليل المنظمة: ويقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية، لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب وسد النقص داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب مما يترتب عليه تحديد نوع التدريب الذي يلزم تلك المواقع وتحليل التنظيم حتى يكون شاملاً لأن يتضمن تحليل الأهداف والخريطة التنظيمية والسياسات والتشريعات التي تخص المنطقة.

ويتم ذلك من خلال:

1. توصيف الأعمال والإجراءات.
2. تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم.
3. تحديد التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم.

ثانياً: تحليل المهمات: ويقصد بها دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهمات، وكذلك المواصفات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها، كالمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات.

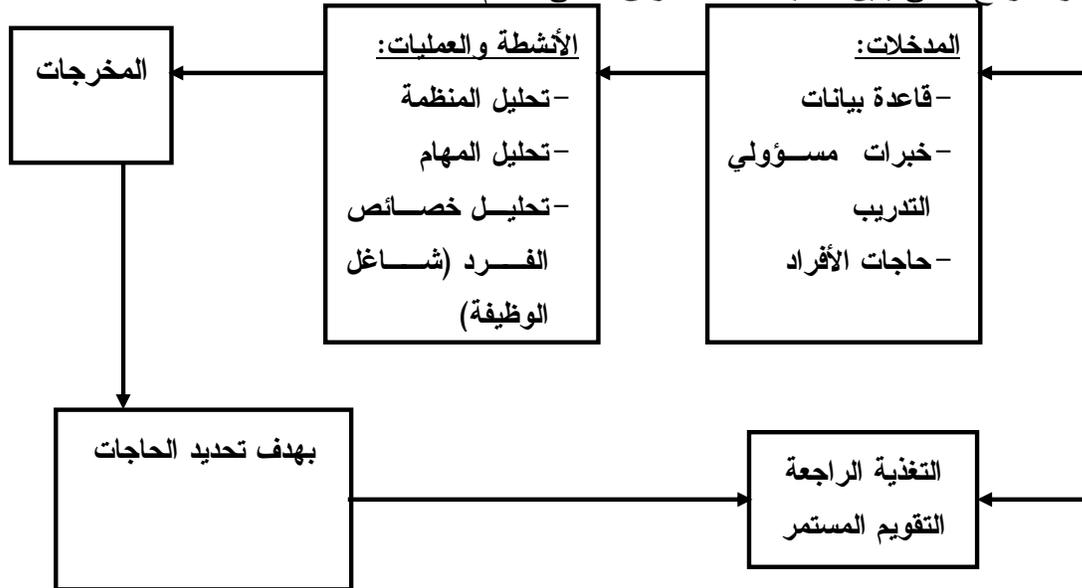
فهي تنحصر في ثلاثة أنواع من المعلومات هي:

أ- معلومات تتعلق بواجبات الوظيفة ومهامها.

- ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
- ج- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرضى.
- ثالثاً: تحليل خصائص الفرد (شاغل الوظيفة): يقصد بتحليل الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات، المعارف والإتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يأتي:

- أ- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.
- ب- خبراته العلمية والقدرات والمهارات الخاصة.
- ج- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها.
- د- المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل والنباهة الذهنية والتركيز الفكري.

والنموذج التالي يبين تحديد الحاجات وفق منحى النظم:



الشكل رقم (1): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم (كما ورد في الطعاني، 2002)

ويتم التعرف على الحاجات من خلال التحليل الموضوعي للأداء المؤسسي والمنظمي، ومن خلال التعرف على الاتجاهات المستقبلية المحددة والموضوعية عبر الخطط الإستراتيجية للمنظمة الإدارية، وبلورة أهدافها التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، وتقييم أداء القوى والموارد البشرية، وتحليل أبعاد المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومؤشرات الكفاءة في العمل والأداء، حيث يشير الأدب الإداري إلى الكثير من أساليب تحديد الحاجات، التي يمكن توظيفها جيداً في سبيل التعرف الإيجابي على الإتجاهات التي يسير نحوها التدريب، بما يضمن معالجة جوانب الخلل لدى الأداء التنظيمي على مستوى العمليات والسلوكيات (المبيضين، 2001).

وهناك طرق أخرى لتحديد الحاجات من أهمها:

أولاً: أسلوب تحليل التنظيم: إن عملية تحليل المنظمة تساعد في الكشف عن مناطق الأعمال الموجودة داخل المنظمة والتي تكون بحاجة إلى التدريب، وتكشف هذه العملية أيضاً عن الظروف المناسبة والملائمة لإجراء أي تدريب داخل المنظمة أو خارجها (عليوه، 2001).

وتتأثر البرامج التربوية بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فسياسات التوظيف والمناخ التنظيمي يؤثران على أهداف البرامج التربوية، أما العوامل الخارجية مثل السياسة العامة والقوانين والأنظمة تؤثر على البرامج التربوية من حيث تحديد النقاط التي يتوجب التركيز عليها في الأنشطة، معتمدة على عملية تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، ونوعية المنتجات والخدمات، وفترات التغيب والتنقل والحوادث، وبعدها يتم اتخاذ القرارات الملائمة لتحديد الإحتياجات (ياغي، 2003).

ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بشكل كلي، من حيث أهداف المنظمة والموارد البشرية والمادية وسياسات العمل والظروف الإقتصادية والإجتماعية والتقنية المحيطة بالمنظمة، من أجل تحديد الجهة التي تحتاج إلى تدريب ونوع التدريب الذي يلزم، وذلك تحقيقاً للأغراض الأساسية التالية (مرعي، 2001):

أ. توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية.

ب. تحديد مواطن الضعف والقوة في التنظيم.

ج. تحديد التغيرات المراد إدخالها على التنظيم.

والهدف من تحليل التنظيم هو معرفة مدى توافق التنظيم ومتطلبات العمل وقياس فعاليته عن طريق عملية التقييم. ويتم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال المسح التنظيمي بتحليل الجوانب التالية:

أ- تحليل الأهداف: يعتبر تحديد الأهداف نقطة البداية لعمل المنظمة، وكما يعتبر من الأسباب في وجودها واستمرارها، لأنه على ضوء الأهداف يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، لذا يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة إلى جميع مستويات الأفراد العاملين حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة إليهم. ولتحديد الحاجات لا بد من دراسة الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية للمنظمة والمشاريع المخطط تنفيذها ودراسة الموارد البشرية والمادية (Kubinski, 1999).

ب- تحليل الخريطة التنظيمية: الخريطة التنظيمية هي مخطط لهيكل المؤسسة حيث يبين فيه الوحدات والأقسام والإدارات التي يشملها التنظيم، ومن فوائد تحليل الخريطة التنظيمية هي أنه يحدد العمل وتقسيماته ويوضح مسار السلطة ويوضح المستويات الإدارية والإشرافية، ويساعد في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها (McConnellogue, 2011).

ج- دراسة القوة العاملة للمنظمة: يهتم هذا المدخل بتحليل القوى العاملة في المنظمة من حيث العدد والعمر والنوع الاجتماعي والمؤهلات والخبرات والتدريب، بالإضافة إلى دراسة السوق المحلية ومدى إمكانية تغطية احتياجات المنظمة من القوى العاملة، ويسهم هذا التحليل في التخطيط إلى القوى العاملة والتي تؤثر في تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق معرفة الذين سوف يتركون العمل إما بسبب بلوغ سن التقاعد أو الاستقالة أو لأسباب أخرى، ويساعد هذا التحليل في معرفة احتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين وتحديد نوع التدريب الملائم لهم (حسنين، 2001).

د- تحليل المناخ التنظيمي: يقصد بتحليل المناخ التنظيمي دراسة آراء ومعتقدات ومشاعر العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، ومشاعرهم نحو العمل ونظرتهم إلى زملائهم، لأن اتفاق أهداف العاملين وأهداف المنظمة يساعد على خلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بالقدر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. ويمكن تحليل المناخ التنظيمي من خلال الملاحظة أو المشاهدة، أو المقابلات، أو الاستقصاءات حول سلوك العاملين.

وهناك بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها في تحليل المناخ التنظيمي وهي:

1. نسبة دوران العمل.

2. نسبة التغيب والتأخير عن العمل.

3. نسبة إصابات العمل.

4. شكاوي العاملين (Gupita, 2008).

هـ- دراسة التغيرات المتوقعة في المنظمة: يهدف هذا الإجراء إلى معرفة التغيرات في أهداف وسياسات المنظمة في المستقبل، وهذه التغيرات تؤدي إلى إحداث ظروف عمل جديدة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية (حسنين، 2001).

و- تحليل السياسات: يهدف تحليل السياسات إلى دراسة السياسات المعتمدة في المنظمة، والقوانين واللوائح والتعليمات التي تضعها الإدارة لضبط سير العمل، وبتحليل السياسات يمكن اكتشاف الثغرات ومعالجتها، والتي تبين أن هناك حاجة إلى التدريب (McCawley, 2009).

ثانياً: تحديد احتياجات الجماعة: وتهدف إلى تكوين روح الفريق في أفراد المنظمة، والتدريب على القيادة وحل المشكلات التي تواجههم مع توضيح الأدوار لكل منهم. ويؤثر تحليل الجماعة على القرارات الخاصة بتحديد من يحتاج إلى تدريب، وقد تكون الجماعة متجانسة في المهام الوظيفية مثل المشرفين التربويين، أو غير متجانسة مثل الأفراد الذين يعملون في مجال الإنشاءات المعمارية (Pareek, 2006).

ثالثاً: تحليل الفرد: يهدف تحليل الفرد إلى قياس أداء الفرد وتحديد نجاحه في قيامه بعمله، وتحديد المهارات والمعلومات والإتجاهات التي تلزمه لتحسين أدائه، والتحليل هنا ينصب على الفرد من حيث قدراته ودوافعه ومقارنتها مع متطلبات العمل، لتحديد الفرد والعمل على تزويد الفرد بالمهارات المطلوبة، وإن عملية تحليل الفرد من أصعب الأساليب أو الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، وخاصة إذا كانت تتعلق بقياس المهارة أو المعرفة أو سلوك الفرد في العمل، لأن المحلل لا يسأل عن نتائج أداء الفرد، وإنما يسأل عن سبب حدوث هذه النتائج؛ وهناك عدة طرق لتحديد الحاجات على مستوى الفرد، منها الملاحظة أو المشاهدة، أو تقرير تقييم الأداء، أو مراجعة سجلات الأفراد، والخبرات، والدورات، والسيرة الوظيفية؛ أما طرق قياس اتجاهات العاملين فتتمثل في الاختبارات والمقابلات والاستقصاء (ياغي، 2003).

مداخل تحديد الحاجات:

لقد تعددت مداخل ووسائل تحديد الحاجات بشكل واضح، غير أنه يمكن حصرها في ثلاثة مداخل أساسية شاملة وهي (حسنين، 2005؛ وعساف وحمدان، 2000):

أولاً: المداخل التقليدية: وتشتمل على نمطين معتمدين في تحديد الحاجات وهما:

النمط الأول: أسلوب التحديد المسحي الشامل، وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الأساسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة حيث يتم التحليل من الناحية البنائية والوظيفية، فضلاً عن الأهداف والسياسات والبرامج والمخططات التي تنوي المنظمة إنجازها، بالإضافة إلى التركيز على دراسة وتحليل القوى البشرية فيها، ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

النمط الثاني: أسلوب التحديد المسحي الجزئي، وبموجبه يتم تحليل المجال المطلوب أو بعض الجوانب من فروع أو وحدات أو وظائف المنظمة، لغرض التعرف على الحاجات اللازمة لها؛ وغالباً ما يركز هذا الأسلوب على الأفراد من خلال قياس أدائهم والتعرف على مهاراتهم أو قيمهم أو اتجاهاتهم؛ وبالتالي تحديد مسارات التغيير أو التطوير اللازم لهذا الغرض.

وفي كلا الأسلوبين لابد من اعتماد وسائل الاتصال المباشر مع العاملين، والتعرف على المشكلات، وإجراء المناقشات والمقابلات واستطلاعات الرأي والأبحاث المنشورة وتوصيات اللجان، وتقارير الرؤساء حول مرؤوسيهـم.

ثانياً: المداخل الحديثة (التشخيصية): وتقوم هذه المداخل من خلال تركيزها على تنمية القوى البشرية بوصفها الحلقة الأقوى من عناصر المنظمة، وتتمثل هذه المداخل بالنماذج الفكرية التي طرحها عدد من العلماء الذين ركزوا على الأداء في المنظمة، وانطلقوا من تشخيص المشكلات بأسلوب عقلائي منظم، مع اقتراح الحلول اللازمة لها؛ وفيما يأتي توضيح لهذه النماذج.

أ- نموذج روبرت ميـجر: (Robert Mager) الذي يعتمد على عملية تحليل الأداء من قبل الخبير الإداري في ضوء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالأداء الواقعي المطلوب، والمهارة ونواقصها وتعزيزاتها، ومقومات الأداء الجيد، والمكافآت ومعوقات الأداء، والمشكلات وطرق حلها (Hoffman, 2002).

ب- نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird) ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة، بحيث تشمل عملية تحديد الحاجات على الخطوات المتعلقة بجمع المعلومات عن المشكلة، ثم مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير التي يضعها المدير، ثم تحديد المؤشر (الفجوة والمعيـار)، ثم تحديد التغيير وتعريف العاملين بمستوى أدائهم؛ وبعد ذلك تحديد الحلول المناسبة، التدريبية منها وغير التدريبية (Hoffman, 2002).

ج- نموذج ميلان كوبر (Milan Kubr) وجوزيف برزكوبنكو (Joseph Prokopenko): حيث يركز هذا النموذج عند تحديد الحاجات على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة، وخاصة المشكلات التي تعرقل الأداء والإحتياجات اللازمة لحلها، وينطلق هذا النموذج من المقومات الأساسية المتمثلة في اكتشاف مشكلات التنظيم وتحديد أولويات حلها، ثم تحديد أسباب ومجالات المشكلات التنظيمية، وتكوين الوعي المناسب لتلك المشكلات وأسبابها ومجالاتها، وتحليل كل وظيفة ومتطلبات أدائها، وبعد ذلك تحديد الحاجات

لإجراء التحسين في الأداء من خلال المعارف والمهارات والإتجاهات المطلوبة لبلورة السلوك الإداري الفعال، وفصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية واقتراح الحلول المناسبة لكل منها (Sarver, 2000).

د- نموذج (روبرت وميتشل، Robert & Mitchell): ويقوم على تحليل الفجوة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

فحص الأداء الواقعي للمنظمة والعاملين، مقارنة بمعايير محددة موجودة أو استحداث معايير جديدة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ. الوضع الحالي: ويجب أن يتم هنا تحديد الوضع الحالي للمهارات، والمعارف والقدرات للموظفين الحاليين، ويجب أن يشمل هذا التحليل فحص غايات المنظمة، والمناخ: البيئة المحيطة بالمنظمة، والقيود والمؤثرات الداخلية والخارجية عليها.

ب. الوضع المرغوب فيه أو الوضع الضروري: ويجب أن يُحدد في هذه المرحلة الشروط الضرورية، أو المرغوبة لنجاح المنظمة ونجاح الأفراد الشخصي، ويركز التحليل هنا على معايير العمل والواجبات والمهارات والمعارف الضرورية والقدرات اللازمة للوصول إلى مستوى هذه المعايير بنجاح، ومن المهم أن نحدد الواجبات الضرورية وليس فقط ملاحظة ممارسات العمل الحالية، كما يجب أن نفرق بين الحاجات الفعلية، والحاجات المرغوبة. وعليه يتحدد الفرق (الفجوة) بين الوضع الحالي والمرغوب فيه (Miquelon, Valler and & Lavigne, 2007)

ثالثاً: المدخل المتكامل في تحديد الحاجات: وينطلق هذا المدخل من عدم جواز فصل الحاجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، وهذا ما لم تأخذ به جيداً المداخل التقليدية، كما لا يحصر هذا المدخل توجهاته على موضوع الأداء في المنظمة، مثلما جاء ذلك عبر المداخل الشخصية، وبالتالي فإنه يركز على الأخذ بالإبداع والإرتقاء في حياة المنظمة وفلسفتها وقيمها، حيث إن تحديده للمشكلة يتم في إطار المنظمة بدلاً من الأداء. ويقسم هذا المدخل مشكلات

المنظمة إلى أقسام هي: (مشكلات حالية، مشكلات مستقبلية، مشكلات إبداعية)، ويقوم هذا المدخل على خطوات تتمثل في القيام بتحليل المنظمة بين وقت وآخر على المستوى الجزئي والكلي، تحقيقاً للشمولية والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، فضلاً عن اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشكلات التي تعاني منها المنظمة ثم جمعها وتحليلها وتشخيص أسبابها، وبعد ذلك تحديد مستويات المشكلات؛ وبالتالي تحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة.

الجهات التي تقوم بتحديد الحاجات:

تعد الإدارة العليا في المنظمة هي الجهة الرئيسة المسؤولة عن تحديد الحاجات، وهذه تمثل عملية متكاملة تتضمن الاضطلاع بمرحلتين هامتين هما:

أ. التحديد المبدئي للحاجات، وبموجبها يدرك المدير أو الرئيس المباشر الحاجة التي تستلزم البحث والتحليل وهذا التحديد قد يتأتى عن طريق الموظفين عبر آراءهم ومقترحاتهم المنقولة إلى المدير.

ب. التحديد المفصل للحاجات، والتي بموجبها يتولى اختصاصي أو مستشار إداري بتحليل تلك الحاجة لغرض الوصول الدقيق إلى تحديد للحاجة (Strum, 2005).

ويرى الباحث أن تحديد الحاجات مطلب أساسي لكل المهن والوظائف، ومنها وظيفة المشرف التربوي، فالمشرف التربوي إنسان بالدرجة الأولى، وهو بحاجة إلى وجود متنفس من العمل اليومي، وله من الحاجات الشخصية والنفسية والاجتماعية ما يوجد لكل إنسان، لكن الاختلاف هنا أن المشرف التربوي لا يجد الوقت الكافي لقياس تلك الحاجات وشغلها، كما أن الإشراف التربوي يتطلب تحديثاً مستمراً للعاملين به وأهمهم المشرف التربوي.

وفي الواقع الفلسطيني تزداد حاجات المشرف التربوي، بحكم ظروف كثيرة، يأتي في مقدمتها الظروف المادية الصعبة وتأمين مستوى مقبول من الحياة الكريمة، بالإضافة إلى حاجاته الشخصية والاجتماعية، والتي يطغى عليها العمل كثيراً.

الإشراف التربوي:

مفهوم الإشراف التربوي الحديث:

لقد تطور الإشراف التربوي كثيراً في السنوات الأخيرة فبعد أن كان مجرد عملية تفتيش ورقابة على المعلمين وبتصيد الأخطاء والعثرات لديهم، وتقديم النقد اللاذع لهم دون النظر إلى أية علاقة إنسانية أو دوافع تربوية، أصبح ينظر للإشراف التربوي الآن بنظرة حديثة متطورة ومرنة تتمشى مع التغيرات التربوية في المدارس وفي طبيعة إعداد المعلم وفي النظرة العامة للعملية التعليمية أو التعليمية (الزايدي، 2002).

فقد عرف جلاتثورن (Glatthorn, 1984) الإشراف التربوي بأنه: عملية تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال إعطاء المعلم التغذية حول التفاعل الصفي من جهة، ومساعدة المعلم على استخدام هذه التغذية الراجعة من أجل جعل التعليم أكثر فعالية من جهة أخرى.

كما عرف الإشراف التربوي على أنه: "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ" (فيفر ودنلاب، 1997، ص 23).

في حين عرفه سيرجوفاني، وستارات (Sergiovanni & Starratt, 1998)، بأنه:

مجموعة من الأنشطة المصممة، لتطوير التعليم، بحيث تعمل كمصدر للدعم البشري، وتركز على زيادة فعالية المدرسة من خلال تشجيع النمو المهني، مما يؤدي إلى انتماء عال للمدرسة وللجماعة، والتزام بتحقيق الأهداف، وإنجاز أعلى، وزيادة الرضا الوظيفي.

وعرف زييدا (Zepeda, 2006. P. 62) الإشراف التربوي بأنه: مزيج من المهمات القيادية، مثل الإشراف على التدريس في غرفة الصف، وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، وتطوير المنهاج.

ويمكن تحديد مفهوم الإشراف التربوي على أنه مجهود منظم وعمل إيجابي يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب، ويبدل المشرفون التربويون جهوداً مثل تقديم الاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليزداد فهمهم التربوي وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك

يؤدون دورهم بصورة أكثر فاعلية ويصبحون أكثر قدرة على توجيه النمو المستمر تربوياً ومهنياً لكل طالب يمارس دوره الخلاق في بناء مجتمع أفضل (عبد الهادي، 2006).

كما عرّفت سنقر (2008) الإشراف التربوي بالسلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة التي تؤثر مباشرة على سلوك المعلم بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه وتحقق مباشرة على سلوك المعلم بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه، وتحقق أهداف المؤسسة.

وأما البدري (2008) فقد عرّف الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم.

وهو عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك. وهو عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم. (صليوو، 2005).

لذلك فالإشراف التربوي في الوقت الحاضر يهتم بتحسين عناصر الموقف التعليمي التعليمي، وذلك من خلال النظر إليه باعتباره نظاماً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويمتاز هذا النظام بالنظرة الشمولية (الأسدي، 2007).

ويرى الباحث بعد استعراضه جملة من المفاهيم والتعريفات التي تخص الإشراف التربوي، أن اختلاف المفاهيم يمكن أن يعزى إلى اختلاف نظرة الباحثين إلى ماهية الإشراف وأولوياته، فجاءت هذه المفاهيم تركز في معظمها على بُعد واحد من أبعاد الإشراف التربوي، ومن هذه المفاهيم يحاول الباحث اشتقاق مفهوم يوازن بين المجالات جميعها بوصفها أجزاء مهمة في النظام الإشرافي.

إن طبيعة العمل الذي يمارسه المشرف التربوي باعتباره مسؤولاً عن تحسين العملية التربوية في المدارس التي يشرف عليها وقائداً تربوياً تتطلب نوعاً خاصاً من الإعداد والتأهيل اللذين يمكنه من تأدية مسؤولياته ومهامه على الوجه الأكمل، فالمشرف التربوي الذي يتلقى التدريب والتأهيل قادر على القيام بالعمل الإشرافي لمن يحتاجها، ويسعى لتحسين العملية التعليمية من خلال تحسين أداء المعلم، وتيسير مهماته، وهو ما يؤثر ويتأثر ويفتح أبواباً للحوار، ويفسح المجال للتغيير، ويوجد الاستعداد للتطور والتقدم نحو ما فيه خير الطلاب ومجتمعهم الكبير (الشديفات، 2003).

إن نجاح العمل الجماعي في مجالات الحياة كلها يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة، وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد وخطورتها، كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة، ويستدعي هذا أن يفوقهم بإعدادهم واستعدادهم، وأن يتصف بصفات شخصية عالية، حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه أن يتعامل معهم (الأسدي، و ابراهيم، 2003).

ومن هنا تبرز حاجة المشرف التربوي إلى أن يتصف بالقدرة على التأثير في جميع الأطراف التي يتعامل معها في الميدان التربوي وينبغي أن يكون هذا التأثير إيجابياً نابعاً من التعاون البناء، وقائماً على تنسيق جميع الجهود لتصب في بوتقة تحسين التعليم (طافش، 2004).

فالمشرف التربوي بحكم طبيعة عمله ينبغي أن يكون قادراً على الإتصال الفعال مع المعلمين والمديرين، بحيث يتمكن من إثارتهم وتحفيزهم وقيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة المطلوبة لهم، ليتمكنوا من التغلب على الصعوبات والمعارف ذات الصلة بالمواد الدراسية التي يقوم بالإشراف على المعلمين الذين يقومون بتدريسها، وبطرائق التدريس المتنوعة وكيفية استخدامها، بالأسلوب الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج (البدرى، 2001).

ومن هنا فلا بد أن تتغير أساليب الإشراف القديمة بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع، ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر إلى المشرف

على أنه شخص متكامل مع أعضاء هيئة التدريس ويتعامل مع المعلمين والطلبة، ويوجه اهتمامه بشؤونهم بالإضافة إلى قيادته للآخرين في تحسين نموهم الذاتي وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية، يستطيع أن يتفاعل مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة فعالة (دواني، 2003)..

ويرى الباحث أن الهدف الرئيس من عملية الإشراف هو تحقيق أهداف المدرسة، ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي، لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان من تأدية عملهم، وهذه تعد من المهام الرئيسة للمشرف التربوي، يُضاف إليها ما أورده الطعاني (2005) من مهام، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي :

1- مساعدة المعلمين وتوجيههم من ناحية فنية بخصوص كل ما يتصل بالعملية التربوية ويشمل ذلك على مساعدته في:

أ. تحديد الأهداف التربوية واشتقاق الخاص من العام.

ب. تنقيح المنهاج وتطويره باستمرار .

ج. التعريف بالطرائق والوسائل التربوية وكيفية استخدامها.

د. تقييم أداء الطلبة.

هـ. العمل على تنظيم الموقف التعليمي وفق المناهج التربوية.

و. الاهتمام بالمعلم المبتدئ.

2- متابعة مختلف جوانب العملية التربوية وتقييمها وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى ثلاثة أنواع من التقويم.

أ. تقويم العاملين.

ب. تقويم الطلبة ولا سيما عن طريق المساهمة في وضع الامتحانات والإشراف عليها.

ج. تقويم المناهج والكتب والوسائل التعليمية ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتعليمات.

3- ممارسة بعض الأعمال الإدارية ذات العلاقة بطبيعة عمل المعلمين، ومنها على سبيل المثال:

أ. اقتراح أسس لتوزيع المعلمين على المدارس ونقلهم.

ب. إعداد جداول توزيع الدروس بالتعاون مع المديرين والمعلمين.

4- التدريب أثناء الخدمة وذلك لتحسين أداء الكوادر التعليمية المختلفة وإثراء ذاتها باستمرار.

5- نقل التجارب التربوية الرائدة إلى مختلف المدارس والإطلاع على نتائج الأبحاث، ويتم ذلك عن طريق.

أ. تنظيم زيادات متبادلة بين المدارس وبخاصة ذات التجارب الناجحة منها.

ب. تزويد المدارس بالبحوث التربوية وبالنشرات ذات الأهمية.

6- تنظيم ندوات ومحاضرات إشرافية.

مجالات الإشراف التربوي:

تتعدد مجالات الإشراف التربوي بحيث تتفق مع تصورات وتوقعات المشرفين التربويين والمعلمين وتتسجم مع طبيعة الدور الإشرافي وهي كالاتي:

1- مجال القيم التربوية:

للمشرف التربوي دور كبير في إنجاح مجال القيم، وهذا يتوقف على إيمان المعلمين بأهمية العمل الذي ينفذونه. فالمشرف التربوي يستقي إلهامه من فلسفته الشخصية للتربية ويستطيع أن يتعاون مع غيره من المعلمين وفي تزويد الطلبة بالقيم التي تصقل شخصياتهم وتتمي مواهبهم وأحاسيسهم نحو بناء مجتمع فعّال (الشديفات، 2003)

2- مجال الطلاب:

الطالب هو المحور الأساسي للعملية التربوية، لذلك تغير دور الطالب من دور المتلقي للمعرفة إلى دور الباحث والمناقش والمحاو، وأصبح الاهتمام بالطالب من نواحي مختلفة سواء كانت تربوية، أم جسمية أم وجدانية وخلقية وعقلية، وذلك من أجل مساعدة الطالب على النمو المتكامل في شخصيته، إذ أن تقدم أي مجتمع يعود إلى تنمية وتطوير شخصيات أفراده. لذلك يقع على عاتق المشرف التربوي توجيه العاملين، وتزويدهم بالطرق الناجحة من أجل الكشف عن الطلبة ضعيفي التحصيل لوضع خطط علاجية تساعد على تجاوز الصعوبات، والنمو والإرتقاء على الصعيدين الفردي والجماعي (البدري، 2001).

3- مجال المعلمين:

تغير دور المعلم من ملقن للمعرفة والمعلوماتية إلى دور منظم وقائد للموقف التعليمي، وموجه للنقاش، وهذا يؤكد أن دور المعلم دور مهم وكبير في إنجاح الموقف التعليمي. من هنا لا بد للمشرف أن يهتم بملاحظة وتطوير أداء المعلمين أثناء حضور المواقف التعليمية، وذلك من أجل التحقق من معرفة مادة الدرس وأساليب التدريس، وكذلك الوسائل التعليمية والتخطيط للموقف التعليمي. لذلك يقع على عاتق المشرف التربوي التعرف على كفايات المعلمين التابعين له إشرافياً، والتأكد من أن المعلم ملم بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسة فيميز المعلمون بين المعلومات من عمليات الحفظ والاستظهار، والإبداع والابتكار (الأسدي، 2007).

4- مجال المناهج والكتب المدرسية:

يتمثل المنهج في جميع الخبرات التربوية التي تخطط لها المدرسة داخل جدرانها وخارجها، وذلك من أجل المحافظة على نمو الطلبة الشامل في النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، فدور المشرف التربوي يتجلى بصياغة محتويات المنهج، وكذلك في استقبال تغذية راجعة من المعلمين حول إمكانية مساعدتهم على النمو المهني للتأكد من تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها المنهج. لذلك فللمشرف التربوي دوراً كبيراً في إغناء وتطوير المنهج من

أجل ملاءمة حاجات ومتطلبات المجتمع. أما الكتاب المدرسي فهو أساساً من أسس التعليم ويعتبر الكتاب ذا قيمة في نمو الطلبة لأنه يساعدهم على دراسة الحقائق والمعلومات، وقد تغيرت الصورة التقليدية للكتاب المدرسي لتناسب مستوى الطلبة واهتماماتهم، لذا من واجب المشرف أن يطلع على الكتاب المدرسي ليكون على بينة من محتوياته، ويتمكن من توجيه وإرشاد المعلمين إلى مضمون الكتاب، وكذلك الإسهام في تقييمه وتحليله (البديري، 2001).

5- التقويم:

يعد التقويم من المجالات الأساسية للمشرف التربوي، لأنه من خلال التقويم يتعرف على مدى كفاية الوسائل والأساليب واستراتيجيات التدريس والتقنيات التربوية، وكذلك مدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف التربوية، لذا على المشرف أن يستخدم وسائل قياس مناسبة وذلك من أجل الإفادة في بناء خطط العمل المختلفة. ويعتبر التقويم وسيلة للكشف عن تحصيل الطلبة، وإرشاد المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية (الطعاني، 2005).

6- الخطة الدراسية:

لكي تضمن فاعلية التنفيذ والإبتعاد عن العشوائية في العمل، فعلى المشرف التربوي أن يدرّب المعلمين على أسس وتنظيم الخطة الفصلية والخطة اليومية بما تشمله من أهداف وأساليب ووسائل مناسبة وطرق تقويم ومراعاة الزمن اللازم لتنفيذ الخطة خلال العام الدراسي، مع الإهتمام بتوثيق العلاقات التي تربط البيئة مع المدرسة بتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين وتنشيط هذا الدور في خدمة العملية التربوية (الطعاني، 2005).

مراحل تطور الإشراف التربوي:

مرّ الإشراف التربوي بعدد من المراحل خلال تطوره، ويمكن إيجازها بالآتي :

1- مرحلة التفتيش :

اتصفت هذه المرحلة بالرقابة ومحاسبة المعلم ومراجعة أعماله، ولهذا نرى أن المفتش يفاجئ المعلم، ويسعى إلى كشف أخطائه، ويعطي اهتماماً بالغاً بما حصله الطلبة من معلومات؛ وارتبط

مفهوم التفتيش في الأذهان بتصيد الأخطاء والتخويف والتجسس، واقتصر عمل المفتش على تقويم المعلم ونقده (الطعاني، 2010).

2- مرحلة التوجيه:

وهي مرحلة الانتقال من التفتيش إلى مرحلة التوجيه، نتيجة للاعتراضات والنقد الذي وجه إلى المفهوم التسلطي في التفتيش، وعُدَّ التوجيه علاقة تعاونية تهدف إلى تنمية المعلم ومعاونته على اكتشاف ذاته، لكن التوجيه ظل قاصراً عن تحقيق آثار إيجابية في تطوير وتحسين عملية التعلم والتعليم (الأسدي وإبراهيم، 2003).

3- مرحلة الإشراف التربوي:

ومع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث، أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور، ليأخذ معنى أشمل وأوسع، حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعليمية (الطعاني، 2005).

وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم، وبتحسين أدائه وبتعديل سلوكه التعليمي، إلى الاهتمام بالموقف التعليمي ككل، وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره، في المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية والإدارة الصفية، وأصبح من أبرز خصائص الإشراف التربوي كما يرى الطعاني (2005):

1. أنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تركز على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقويم التشاركي، وتتسم بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
2. يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية، من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة، ويعمل على تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب فيه.
3. يستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفردية متنوعة مثل الزيارات للمواقف التعليمية، وتبادل الخبرات والندوات، والاجتماعات الفردية والجماعية،

والدورات والمشاكل والورش التربوية، والدروس التوضيحية والنشرات والبحوث التربوية.

4. يقوم الإشراف التربوي على احترام كافة العاملين التربويين وتقبل الفروق الفردية بينهم، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم، وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم.

5. يؤكد الإشراف التربوي على أهمية مساعدة المعلمين، وكافة العاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وتحسين مستوى أدائهم.

6. يستمد المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي سلطته ومكانته، وتأثيره في المدارس وفي المعلمين، من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن مهاراته الفنية المهنية، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة.

7. يتطلب مفهوم الإشراف أن تكون العلاقة بين جميع الأطراف علاقة زمالة ومشاركة، وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس الاحترام والعلاقات الإنسانية.

8. يقوم مفهوم الإشراف التربوي على تقييم عناصر الموقف التعليمي التعليمي بحيث لا تكون هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتقاء بمستواها.

9. يعد الإشراف التربوي أن مدير المدرسة هو عون للمشرف التربوي، في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وأن عليه أن يمارس دوره كمشرف تربوي مقيم في مدرسته (الطعاني، 2005).

مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين

لقد مرَّ الإشراف التربوي في فلسطين بعدد من المراحل، وكان من الطبيعي أن يبدأ بطابع التفتيش، فرغم أن المشرف قد تغير مسماه من مفتش لموجه ثم مشرف تربوي، إلا أن ممارساته وسلوكياته كانت تتعد عن التخطيط وتتسم بالتفتيش من خلال الزيارات الإشرافية المفاجئة للمعلمين؛ بهدف الكشف عن جوانب الضعف لديهم ورصد الأخطاء التي يراها في أثناء زيارته حيث كان يركز في تقييم المعلم على مدى فهم الطلبة للمحتوى التعليمي، ومدى التزام المعلمين

بالقوانين والتعليمات، وإتباعهم للمقررات الدراسية، وتحضيرهم للمادة الدراسية ومدى التحصيل لدى الطلبة ومن ثم كتابة التقرير وإعطاء تقدير معين للمعلم.

وبسبب قلة عدد المشرفين لم يكن بمقدورهم زيارة المدارس أكثر من مرة أو مرتين في السنة، إضافة إلى عدم الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وبالمرافق المدرسية أو المناهج الدراسية.

ومنذ تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994 تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف على التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهذه نقطة تحول رئيسة في الإشراف من خلال التحول من الأدوار السابقة إلى أدوار جديدة اتسمت بالدعم والمساندة وتقديم خدمات فنية تتم عن خبرة في مجالات المعلم والمتعلم والمناهج والبيئة المدرسية. وبدلاً من أن يكون هدف الإشراف التربوي إحداث التغيير في سلوك المعلم التعليمي فقط، أصبح يهدف إلى محاولة إحداث التغيير في الموقف التعليمي بأكمله (الخطيب وآخرون، 2000).

وأصبح المشرف والمعلم شريكان في إنجاح الموقف التعليمي وتقديم حلول وبدائل للمشكلات التربوية التي يواجهها المعلم بهدف تذليلها. ومن أبرز ملامح هذه المرحلة:

1- إن جل اهتمام المعلمين ينصب على إرضاء المشرف "المفتش"، وبالتالي يظهر اهتماماً ذاتياً في حصة صفية واحدة، وفي الحصص الأخرى يتصرف بفردية مطلقة خاصة أن عدد الزيارات قليلة نظراً لقلّة أعداد المشرفين.

2- يهتم المعلمون بتنفيذ القوانين والتعليمات بحرفيتها وذلك يكون على حساب جودة التعليم ونوعيته.

3- عدم الثقة بين المعلم والمشرف التربوي، مما يؤدي إلى سحب المعلم لعيوبه قدر طاقته.

4- غياب الدراسات والإحصائيات والبحوث العلمية.

5- توزيع المعلمين وفق حاجات المدارس من التخصصات.

6- تحديات تتعلق بمكانة المعلم الوظيفية التي تتصف بالتراجع نظراً لغياب حقوق المعلم المادية والمعنوية إضافة لغياب الأسس المهنية للتعيين.

وتغير حال الإشراف التربوي في فلسطين، فأصدار الموجه (المشرف التربوي) حكمه على المعلم من خلال الزيارة الصفية أضحى غير كاف للأسباب الآتية:

أ) إصدار حكم على المعلم في حصة صفية واحدة فقط يترك أثراً سلبياً على العملية التعليمية برمتها.

ب) تعد الحصة الصفية غير كافية، كمحور رئيس، لتقييم المعلم، وربما يولد ذلك إحباط للكثيرين منهم.

ت) كما أن الحصة غير كافية ليقدم المشرف التربوي فيها النصائح والإرشادات التي تكون على الأغلب غير متخصصة وعامة، وربما لا يتابعها الموجه (المشرف التربوي).

ث) إن دور الموجه في الحصة الصفية يتركز على تصيد الخطأ وعدم الوقوف عن النقاط الإيجابية التي من شأنها تعزيز المعلم وتشجيعه.

- قلة اللقاءات والورش التدريبية له مردود سلبي في معرفة المعلم في مواقف تربوية مختلفة.

- البنية التحتية للمدارس الحكومية مدمرة، وعدم وجود تقنيات وأجهزة متطورة.

- الازدحام الصفّي بسبب نقص أعداد المدارس.

- تدني مستوى نوعية التعليم وتفشي ظاهرة الأمية، وغاب الانضباط المدرسي، وارتفاع معدلات التسرب.

- غياب التأهيل والتدريب اللازمين للمعلمين والإداريين في المدارس والمديريات طوال سنوات الاحتلال.

- غياب التقويم إضافة إلى أنه يتسم بالارتجالية (دليل الإشراف التربوي، 2010).

وبناء على ما تقدم، أصبح المشرفون التربويون بحاجة إلى الكثير لمعالجة الوضع التعليمي القائم خاصة بعد انتفاضة الأقصى وتدمير الاحتلال للبنية التعليمية والإنسانية الفلسطينية.

ومن هنا فإن تحديد حاجات المشرفين التربويين في ظل الوضع التربوي القائم، يصبح أكثر إلحاحاً وضرورة إذا ما أُريد إصلاح النظام التربوي في فلسطين.

ويرى الباحث أن الاهتمام بالمشرف التربوي والسعي نحو تطويره مهنيًا، يبدأ بالتعرف على حاجاته التربوية، لما لها من تأثير في مهامه، فإذا ما عُرِفَت تلك الحاجات وحُدِدت، فإن ذلك يُمهد لإشباعها، وبالتالي إعداد البرامج التربوية التي يُتوقع لها أن تسهم في تحسين أداء المشرف التربوي، مما ينعكس إيجاباً على عملية التربية والتعليم برمتها.

ثانياً : الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات للتعرف على حاجات المشرفين التربويين، وفيما يلي استعراض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في حاجات المشرفين، وقضايا ذات علاقة بها.

1- الدراسات العربية

دراسة عبد الشكور (2007) بعنوان "مستوى تحقيق الكفايات اللازمة للموجهين التربويين عند ممارسة مهامهم الإشرافية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى الكفايات اللازمة للموجهين التربويين أثناء ممارسة مهامهم الإشرافية في مدارس التعليم العام الثانوي بمحافظة عدن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبيان أثر متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل، والخبرة، والتخصص.

وتألفت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة و(15) مديراً تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية من (15) مدرسة من التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغيرات الدراسة.

واستخدم الباحث استبانة، موزعة على ثلاث مجالات رئيسية هي : الكفايات العلمية، والكفايات الفنية - المهنية، والكفايات الإنسانية والشخصية)، وكشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

1. أن مستوى تحقيق الكفايات اللازمة للموجهين التربويين عند ممارسة مهامهم الإشرافية كان متوسطاً، لكل من المجالين (العلمية، والمهنية الفنية)، وكان مرتفعاً للكفايات الإنسانية من وجهة نظر المديرين.

2. أن مستوى تحقق الكفايات اللازمة للموجهين التربويين عند ممارسة مهامهم الإشرافية كان (متوسطاً) لكل مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين والمعلمين للمدارس الثانوية للتعليم العام في محافظة عدن نحو مجال الكفايات العلمية، وتوجد فروق دالة إحصائية بين رؤية المديرين والمعلمين نحو مجال الكفايات المهنية-الفنية، ولصالح المعلمين، وتوجد فروق دالة إحصائية بين رؤية المديرين والمعلمين نحو مجال الإنسانية، ولصالح المديرين.

4. توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير الخبرة، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة (16 سنة فما فوق).

5. لا توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية المديرين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل، والوظيفة، والتخصص) نحو مجالات الدراسة.

دراسة السالم (2007) بعنوان "درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (278) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالكفايات الشخصية، والكفايات المهنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية وممارستها لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة كانت متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية، ولمتغير الخبرة على مهارة تحفيز العاملين ولصالح المعلمين من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية وممارستها لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على مهارات التقويم والمتابعة، وحل المشكلات، وتحفيز العاملين، ولصالح معلمي المرحلتين الابتدائية والمتوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية لدى المشرفين التربويين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

- وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية ودرجة ممارستها لدى المشرفين التربويين.

دراسة الشعشي (2006) بعنوان " تحديد الإحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عُمان " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عُمان.

وتم حصر مجتمع الدراسة في (256) مشرفاً تربوياً ومديراً، حيث بلغ عدد المشرفين (100) مشرف ومشرفة، وبلغ عدد مديري المدارس (156) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم

تطوير استبانة تكونت من سبعة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي :

- إن درجة الاحتياج التدريبي على جميع المجالات للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس، جاءت مرتفعة بنسبة زادت عن 70%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس تُعزى لنوعهم الاجتماعي، ومؤهلهم العلمي، وخبرتهم، إذ كانت هذه الفروق لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة (الدراسات العليا)، وبالنسبة للخبرة لصالح (11 سنة فأكثر).

- عدم وجود أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في تقدير المشرفين التربويين لدرجة الاحتياج التدريبي.

دراسة حمدان (2006) بعنوان : " بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقياس مدى ملاءمته".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقياس مدى ملاءمته، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما الاحتياجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في الأردن من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟

2. ما الاحتياجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة المشرفين وعينة المعلمين للاحتياجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني؟

4. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإشرافية لمشرف التعليم المهني في الأردن في ضوء احتياجاتهم، وما مدى ملاءمته؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة خاصة، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تألفت من (49) مشرفاً للتعليم المهني، و(437) معلماً تم اختيارهم باستخدام الطريقة التطبيقية العشوائية.

وبينت النتائج أن مجال النمو المهني قد احتل المرتبة الأولى في الإحتياجات التدريبية، يليه مجال التعليم والتعلم، ثم مجال المناهج، فمجال القيادة الإشرافية، ومجال التخطيط، ومجال التوعية المهنية، وجاء مجال الإنتاج المهني أقل المجالات في الإحتياجات التدريبية من وجهة نظر المشرفين، أما من وجهة نظر المعلمين فقد تبين أن مجال التعليم والتعلم احتل المرتبة الأولى في الإحتياجات التدريبية، يليه مجال النمو المهني، ثم مجال المناهج، ثم مجال القيادة الإشرافية، مجال التوعية المهنية، مجال التخطيط، وجاء مجال الإنتاج المهني أقل المجالات في الإحتياجات التدريبية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات التقديرية للمشرفين، والمتوسطات التقديرية للمعلمين على جميع مجالات الدراسة، والأداة ككل، وكانت لصالح المعلمين، وأظهرت النتائج الكفايات التي بحاجة للتطوير وهي: (10) كفايات في مجال التخطيط، و(7) كفايات في مجال التوعية المهنية، و(3) كفايات في مجال الإنتاج المهني، و(21) كفاية في مجال القيادة الإشرافية، و(6) كفايات في مجال المناهج، و(11) كفاية في مجال التعلم والتعليم، و(11) كفاية في مجال النمو المهني.

دراسة عيدة (2004) حول واقع الإشراف التربوي في الأردن، في ضوء الإتجاهات المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإشراف التربوي في الأردن، في ضوء الإتجاهات المعاصرة، وأهمية أبعاده، وذلك من وجهة نظر القادة التربويين وفقاً لمجالات خمسة رئيسة هي: أساليب الإشراف التربوي، ومهام المشرف التربوي، وأسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم، وتدريب المشرفين التربويين، والتنظيم الفني للإشراف التربوي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (173) مشرفاً تربوياً، و(318) مديراً، و(882) معلماً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

• ضعف استخدام بعض الأساليب، والمهام الإشرافية من قبل المشرفين التربويين، مثل: التعلم الذاتي، والتعلم عن بُعد.

• قلة عدد الزيارات الإشرافية المخطط لها من قبل المشرفين التربويين.

• ضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية.

• قلة إجراء بحوث ميدانية، للمشكلات التربوية.

• إن البرامج التدريبية لا تأخذ في الاعتبار أهمية البرامج التدريبية المنظمة.

دراسة المبارك (2003) بعنوان "آراء معلمي العلوم ومشرفيهم بمدينة الرياض حول المشكلات التعليمية التي تواجه معلم العلوم ودور المشرف التربوي في حلها".

هدفت الدراسة إلى تعرف آراء معلمي العلوم ومشرفيهم بمدينة الرياض حول المشكلات التعليمية التي تواجه معلم العلوم ودور المشرف التربوي في حلها. وقد تكونت عينة الدراسة من (108) معلمين و (42) مشرفاً بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن أهم المشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين هي قلة قيام المعلم بالزيارات والرحلات الميدانية العلمية المفيدة، وقلة متابعة معلم العلوم للتطورات العلمية والحديثة، وأن هناك أثراً لمتغير الوظيفة في تحديد المشكلات التعليمية وإسهام المشرف في حلها لصالح المشرفين التربويين.

دراسة سمردلي (2003) عن "الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع إلى العاشر".

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإشرافية المستخدمة اللازمة لمشرف التربية الرياضية ومدى استخدام المشرفين لهذه الكفايات. وتكونت عينة الدراسة من (94) معلماً ومعلمة. وقد بينت النتائج عدداً من الكفايات الإشرافية اللازمة لمشرف التربية الرياضية منها: كفاية التخطيط،

والكفايات الشخصية، والكفايات التنظيمية، وكفاية التقويم، وكفاية التدريب. وبيّنت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية طردية بين درجات تقديرات أفراد العينة على الكفايات الإشرافية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغيرات الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

دراسة الرشيد (2003) بعنوان "الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي تقنيات التعليم في المملكة العربية السعودية ومدى الحاجة للتدريب عليها"

هدفت الدراسة إلى الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي تقنيات التعليم في المملكة العربية السعودية ومدى الحاجة للتدريب عليها في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي تقنيات التعليم في المملكة العربية السعودية وعددهم (149) مشرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتل محور التصميم المرتبة السادسة والأخيرة إلى جانب امتلاك الكفاية، وجاء معدل امتلاك أفراد العينة لكفايات هذا المحور بدرجة متوسطة، في حين جاء في المرتبة الأولى إلى جانب الحاجة للتدريب.

- أظهر متغير عدد الدورات التدريبية فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الحاجة للتدريب على كفايات المجال النظري لتقنية التعليم، كما أظهر المتغير نفسه فروقاً دالة إحصائية على كفايات (التصميم والتطوير والاستخدام والإدارة والتقويم)، على مستوى كل محور، وعلى مستوى المجال التطبيقي لتقنية التعليم في الأداة ككل، وقد جاءت الفروق في جميع المحاور لصالح الذين لم يسبق لهم الالتحاق بأية دورة تدريبية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المهمات الإشرافية صنفت في مجالات رئيسة هي: المنهاج، والتدريس، والأفراد، والمرافق، والتطوير المهني والإدارة، والعلاقات العامة، والقيادة، وأن درجة ممارسة المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية كانت بدرجة متوسطة. وبيّنت النتائج

أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للكفايات اللازمة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة الشديفات (2003) بعنوان " الإحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة الإحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن، وبيان أثر كل من الخبرة الإشرافية، والمؤهل العلمي، ومكان عمل المشرف في تقدير هذه الإحتياجات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مشرفي مبحث التربية الإسلامية في وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (50) مشرفاً للعام الدراسي (2002-2003)، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة معتمدة على الإطار النظري والدراسات السابقة. وبعض المتخصصين في التربية الإسلامية، أشارت النتائج إلى حاجة المشرفين الكبيرة للتدريب في مجال المحتوى (السيرة النبوية، والتلاوة والتجويد، والعقيدة الإسلامية، والتفسير والفقه، والحديث النبوي الشريف، بينما كانت الحاجات التربوية في التخطيط والتقويم وإدارة الصف، كما أظهرت النتائج وجود فرق لصالح أصحاب الخبرة الإشرافية (أكثر من سبع سنوات)، ووجود فروق لصالح إقليم الشمال، بينما لا توجد فروق وفق متغير المؤهل العلمي.

دراسة آل فنة (2002) بعنوان " كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين".

هدفت التعرف إلى كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، حيث تم إجراء الدراسة على (254) متدرباً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين كمدرسين من وجهة نظر المتدربين كانت متوسطة بشكل عام. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: تصميم برنامج تدريبي للمشرفين التربويين في ضوء الكفايات التدريبية، وضرورة التنوع والتجديد في البرامج التدريبية المقدمة

للمعلمين، وتكوين فريق متخصص في التدريب من المشرفين التربويين بهدف تدريب زملائهم، وإعداد برامج تدريبية تتميز بالكفاية والفاعلية.

دراسة إدريس (2002) بعنوان: "دراسة تقويمية لواقع الممارسات التوجيهية في مدارس محافظة إربد والصعوبات الإدارية والفنية التي تعيق التوجيه".

هدفت الدراسة إلى تقييم الممارسات التوجيهية في محافظة إربد وكذلك تعرف الصعوبات التي تواجه عملية التوجيه، وشملت عينة الدراسة الموجهين في مكتب التربية والتعليم، وكذا المعلمين ومديري المدارس المحورية ومدارس أخرى.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتيين:

الأول: استبانة مكونة من (36) فقرة موجهة للمعلمين ومديري المدارس حول الممارسات التوجيهية التي يقوم بها الموجهون. الثاني: استبانة مكونة من (37) موجهة للموجهين والمسؤولين في التوجيه لمعرفة الصعوبات الفنية والإدارية التي تقف حائلاً أمام العمل التوجيهي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد قصور لدى الموجهين في أدائهم الميداني - وإهمالهم لكثير من الممارسات التوجيهية. وكثير من الموجهين لا يمتلكون الكفايات التوجيهية اللازمة. والزيارات الميدانية للموجهين للمدارس نادرة، وتوجد بعض المدارس لم تحظ بزيارة واحدة.

دراسة بربور (2001) بعنوان "الإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية في الأردن وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة ومكان العمل للمشرف في تقدير هذه الإحتياجات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما الإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية؟

2- هل تختلف الإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية باختلاف جنس المشرف وخبرته ومؤهله العلمي ومكان عمله ؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي اللغة الإنجليزية في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (54) مشرفاً ومشرفة للعام الدراسي (2000- 2001) وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة ذاتهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على ستة مجالات هي: الاستماع، والمحادثة والقراءة، والكتابة، والتخطيط، والتقويم. وقد تضمنت الدراسة (58) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداة.

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

1- أشار المشرفون أن المعلمين بحاجة للتدريب على جميع مجالات الإستبانة الستة بدرجة عالية، والمرتبة تنازلياً حسب درجة الحاجة حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التقويم وبلغ متوسطه الحسابي (4.46)، ثم مجال التخطيط وبلغ متوسطه الحسابي (4.3)، ومجال المحادثة وبلغ متوسطه الحسابي (4.28) ثم مجال الكتابة وبلغ متوسطه الحسابي (4.27) ثم مجال القراءة وبلغ متوسطه الحسابي (4.25) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الإستماع وبلغ متوسطه الحسابي (4.25).

2- ظهر اختلاف في تقديرات المشرفين للإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية تعزى للخبرة، ولصالح المشرفين الأقل خبرة (12 سنة فأقل).

3- هناك اختلاف في تقديرات المشرفين للإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية تعزى للجنس، ولصالح الإناث.

4- هناك اختلاف في تقديرات المشرفين للإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية تعزى للمؤهل العلمي للمشرف، ولصالح حملة درجة الماجستير.

5- هناك اختلاف في تقديرات المشرفين للإحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية تعزى لمكان عمل المشرف، ولصالح إقليم الجنوب.

دراسة أبو هويدي (2000) بعنوان "درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت لتحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وبيان أثر كل من متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية.

تم توزيع استبانة الدراسة على عينة البحث المكونة من (192) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية للسنة الدراسية (1998/1999)م، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على جميع فقرات الأداة كانت بدرجة قليلة، فهم يمارسون (8) كفايات فقط بدرجة متوسطة، بينما يمارسون (62) كفاية بدرجة قليلة، وفيما يخص المجالات فهم يمارسون مجالاً واحداً بدرجة متوسطة، ويمارسون المجالات الباقية بدرجة قليلة، وكذلك فقد كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات قليلة.

دراسة المفيدي (1999) بعنوان " الكفايات اللازمة للمشرف التربوي " .

هدفت الدراسة إلى حصر الكفايات اللازمة للمشرف التربوي لأداء مهامه بفاعلية، ثم تقييم الكفايات الأدائية أثناء أداء مهامه الإشرافية كما يراها المعلمون والمشرفون أنفسهم في محافظة الإحساء التعليمية (السعودية)، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الخاصة بالمعلمين وهي:

المؤهل التربوي والخبرة والتخصص والمرحلة التعليمية والجنسية، وشملت الدراسة (92) مشرفاً و(1019) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة بيانات الدراسة.

كان من أهم النتائج: حصر الكفايات اللازمة للمشرف التربوي لأداء مهامه في تسع كفايات، ووجود فروق في تقويم المشرفين والمعلمين في الكفايات الأدائية لمهام المشرف التربوي في معظم المجالات، ووجود فروق بين تقويم المعلمين للكفايات الأدائية لمهام المشرف التربوي في معظم المجالات تعزى إلى متغيرات الدراسة.

دراسة الخشروم (1999) بعنوان "تحديد الإحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين أنفسهم في محافظة إربد".

هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية؛ لمشرفي التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين أنفسهم في محافظة إربد، في الأردن، وأعد الباحث استبانة اشتملت على أربعة مجالات هي: مجال القدرة على تنفيذ المهارات الأدائية، ومجال الحاجة إلى اكتساب المعلومات الفنية النظرية، ومجال تطوير المنهاج، ومجال العلاقة مع المعلمين، وقد تضمنت الإستبانة (70) فقرة استجابت لها عينة الدراسة المكونة من (232) معلماً ومعلمة للتربية الفنية، و (8) مشرفين ومشرفات للتربية الفنية في مديريات التربية والتعليم، التابعة لمحافظة إربد، وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة النتائج الآتية:

- إن أهم مجالات الإحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الفنية من وجهة نظرهم تمثلت في المجالات التالية مرتبة تنازلياً: القدرة على تنفيذ المهارات الأدائية، وتطوير المنهاج، والحاجة إلى اكتساب المعلومات الفنية النظرية، والعلاقة مع المعلمين.
- إن أهم الإحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الفنية ومن وجهة نظر المعلمين تمثلت بالمجالات التالية مرتبة تنازلياً، تطوير المنهاج، والعلاقة مع المعلمين، والقدرة على تنفيذ المهارات الأدائية، والحاجة إلى إكتساب المعلومات الفنية النظرية.

- إن درجة الممارسة في كل من: مجال الدروس التطبيقية، والبحوث الإجرائية، ومجال زيارة المدرسة، ومجال المنشآت التربوية كانت سلبية، في حين كانت درجة الممارسة إيجابية في كل من مجال الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاعل التربوية.

دراسة الشراري (1998) بعنوان " واقع الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية " .

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، ومعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الحاجات تُعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل.

تكونت عينة الدراسة وعينتها من (148) مشرفاً، ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (86) فقرة موزعة على (12) مجالاً، وتم إجراء عمليتي الصدق والثبات عليها عن طريق الصدق التحكيمي، واستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الإتساق بين فقرات الاستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يقومون بمهامهم الإشرافية بدرجة (عالية)، و(عالية جداً) بالنسبة لكل مجال من مجالات الدراسة بشكل عام، وكذلك بالنسبة لفقرات كل مجال، باستثناء ثمان فقرات فقط، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يقومون بها بدرجة متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة غياب أثر متغير التخصص، إذ لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير التخصص في أي مجال من مجالات الدراسة، فيما بينت وجود أثر لمتغير الخبرة، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ستة مجالات من مجالات الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة.

وأظهرت نتائج الدراسة في مجال الاختبارات فقط فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل، وكانت لصالح حملة البكالوريوس غير التربوي، ولم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائية في بقية المجالات تُعزى لمتغير المؤهل.

دراسة الريماوي (1998) بعنوان " واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي التعليم التجاري، كما يراها المعلمون، ومديرو المدارس، والمشرفون في المرحلة الثانوية في الأردن".

هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي التعليم التجاري، كما يراها المعلمون، ومديرو المدارس، والمشرفون في المرحلة الثانوية في الأردن، في مديريات عمان والزرقاء، والسلط، وبيان أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في تقدير هذه الممارسات، في ضوء معايير محددة لمجالات الإشراف التربوي.

تألفت عينة الدراسة من جميع مشرفي التعليم التجاري في مديريات التربية والتعليم لكل من مديريات عمان، والزرقاء، والسلط، والبالغ عددهم ستة مشرفين و(20) مديراً، و(49) مديرة، و(109) معلماً، و(158) معلمة: أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة لمعلمي ومديري ومشرفي التعليم التجاري.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

وكان أبرز ما قد توصلت إليه الدراسة أن إجابة المشرفين كانت منسجمة ومتوافقة مع إجابة المديرين في قبول الممارسات الإشرافية في جميع المجالات الإشرافية، على العكس من درجة إدراك المعلمين، حيث كانت درجة الممارسة غير مقبولة في جميع المجالات.

دراسة البطاينة (1996) بعنوان "الإحتياجات التدريبية لمشرفي مبحث التربية المهنية من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية".

هدفت الدراسة إلى تعرف الإحتياجات التدريبية لمشرفي مبحث التربية المهنية من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية، حيث تكونت عينة الدراسة من (40) مشرفاً للتربية المهنية، في مديريات

التربية والتعليم لوزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث كانت عينة الدراسة من المشرفين، هي ذاتها مجتمع الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج الإحصائي (كاي تربيع)، لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

وأعدت الباحثة استبانة مكونة من تسعة مجالات هي: الأسس الفلسفية للمناهج، والأساليب والوسائل والأنشطة، والعلاقة مع المعلمين، والمجتمع المحلي، والنمو المهني، والدورات التدريبية القصيرة لمعلمي المبحث، والتخطيط للقاءات، وندوات للتوعية المهنية.

تضمنت الاستبانة (63) فقرة، إستجابت لها عينة الدراسة المكونة من (40) مشرفاً للتربية المهنية في مديريات التربية، في وزارة التربية والتعليم، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن مشرفي التربية المهنية، أجابوا بحاجتهم الكبيرة للتدريب على جميع فقرات استبانة الإحتياجات التدريبية، لمشرفي التربية المهنية، للمرحلة الأساسية.

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية- في التوزيع التكراري- لكل من: الذكور والإناث، حسب درجة الحاجة إلى التدريب على جميع فقرات استبانة الإحتياجات التدريبية، لمشرفي مبحث التربية المهنية، للمرحلة الأساسية.

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

دراسة فريحات (1992) بعنوان "تقييم الحاجات الفنية للمشرفين التربويين في محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى تقييم الحاجات الفنية للمشرفين التربويين في محافظة اربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات محافظة اربد للعام الدراسي 1990/ 1991.

أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها (90) مشرفاً، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد استخدم الباحث تحليل التباين، واختبار (كاي تربيع)، واختبار (ت).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: أن هناك عدداً من الكفايات الفنية والإدارية بلغ مجموعها (20) كفاية إدارية وفنية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$. وأن هناك ترتيباً للكفايات الفنية والإدارية، ضمن المجال، والبعد الإداري والفني، يمكن أن يكون ركيزة مهمة في تصميم البرامج التدريبية القائمة على أولوية الكفايات، وأهميتها.

دراسة أبو الشيخ (1992) بعنوان "تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن، باعتبارهم مدربين تربويين، وذلك من خلال تعرف تصوراتهم لأهمية مجموعة من الكفايات التدريبية، ومستوى ممارستهم لها في أثناء تدريبهم للمعلمين ضمن خطة تدريب الأطر التربوية، في أثناء الخدمة في الأردن.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد اختيرت عينة من المشرفين التربويين شملت (2119) مشرفاً ومشرفة، يشكلون (47.74%) من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التعديلات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود حاجات تدريبية لدى المشرفين التربويين على جميع الكفايات التدريبية، وقد تفاوتت درجات إلحاح الحاجات التدريبية ضمن المجال التربوي الواحد الذي ترتبط به هذه الحاجات.

- وجود حاجات تدريبية لدى المشرفين التربويين على جميع الكفايات التدريبية، وقد تفاوتت درجات إلحاح الحاجات التدريبية ضمن المجال التربوي الواحد الذي ترتبط به هذه الحاجات.

2- الدراسات الأجنبية

دراسة كابوسوزغلو وبالابان (Kapusuzoglu & Balaban, 2010) بعنوان " أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم، وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (297) معلماً و (35) مشرفاً يعملون في منطقتي بولو وديوز (Bolu & Duzce) في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً و (26) مشرفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأجابوا على استبانة مكونة من (48) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لا يعتقدون أنهم تلقوا دعماً كافياً من المشرفين، بينما رأى المشرفون أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير وكبير جداً.

دراسة غيانولا (Giannola , 2005) بعنوان "مصادر مدمجة للمعلمين الطلبة والمعلمين المتعاونين والمشرفين"

هدفت الدراسة للكشف عن تأثيرات المصادر والتسهيلات على كفاءة المعلم والمشرف التربوي، وأيضاً تأثير ذلك على أداء الطلبة. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من (37) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث أسلوب المقابلة للحصول على البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصادر المدمجة والأدوات ذات فائدة كبيرة على أداء الطلبة والمعلمين المتعاونين والمشرفين، وأن عقد الدورات لها تأثيرات إيجابية على أداء المعلم والمشرف التربوي، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء الطلبة.

دراسة فنزغيبون (Fitzgibbon, 2004) بعنوان "التحديات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تقف في وجه تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة.

وقد تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مقاطعة غلامورغون. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إحدى المعوقات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفين التربويين كانت عدم وجود برامج تدريبية من شأنها أن تكسب المشرفين التربويين الكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية، وبناء على ذلك، أوصى الباحث بعقد دورات من شأنها أن تعمل على تطوير كفايات المشرف في هذا المجال.

دراسة وايت وكوينر (White & Queener, 2003) بعنوان " الكفاية الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي".

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين كفاية المشرفين التربويين الاجتماعية والشخصية ومدى مقدرتهم على التفاعل مع الطلبة والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (67) مشرفاً ومشرفة تربوية يعملون في التعليم في منطقة ينغستون (Youngstown) بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات وتوجيه الأسئلة إلى المشرفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المشرفين الذكور إذ أنهم أثبتوا أنهم على مقدرة وكفاية على التفاعل مع التلاميذ والمعلمين والتفاعل معهم بصورة جيدة أكثر من المشرفات الإناث.

دراسة معهد (Survey of the New York of Correctional) NYS DOCS (Services, 2000) بعنوان " أثر المشاركة في البرامج التعليمية "

هدفت إلى الكشف عن أثر مشاركة المشرفين التربويين في برنامج تعليمي مهني، وذلك لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (430) مشرفاً تربوياً و(389) مستشاراً تربوياً يعملون في ولاية نيويورك، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد طورت استبانة لقياس كفاءة المشرفين والمستشارين التربويين، وقد استمر البرنامج (6) أشهر. وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك فعالية وأثر إيجابي للبرنامج المقصود، إذ تبين تحسن كفاءة المشرفين والمستشارين في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا ولكن بشكل طفيف وذلك لقصر مدة البرنامج. وأوصت الدراسة بزيادة مدة البرنامج للاستفادة منه على نحو أفضل.

دراسة جيزان (Jezan, 1999) بعنوان "دور المشرفين كقادة تربويين في المدارس الخاصة في السعودية".

كان الهدف من هذه الدراسة تفصي دور المشرفين كقادة تربويين في تسع مدارس خاصة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق غرض الدراسة أعدت الباحثة استبانة، كما قامت بإجراء مقابلات لثمانية عشر مشرفاً تربوياً، وتسجيل استجاباتهم من جانب التربويين ومسؤولياتهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمون ينظرون إلى المشرفين التربويين على أنهم قادة تربويون كما ينظر إليهم من جانب مديري المدارس والمسؤولين عنها، أنهم إداريون وقادة تقنع على عاتقهم مسؤولية التغيير نحو الأفضل، فهم يقومون فعلاً بالعديد من المهام الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق من أجل استمرارية عمل المدارس في إطار عمل استثماري ناجح، وأن للمشرفين التربويين كإداريين مهمة تتمثل في تطوير الأنشطة التعليمية التعليمية داخل الصفوف بالتعاون مع المعلمين، وتدريبهم وتوجيههم وإرشادهم، سواء من خلال الزيارات الميدانية أو عن طريق عقد الدورات التدريبية، أو الورش التربوية التي ترفع من الكفايات الأدائية للمعلمين وتطوير العمل المدرسي.

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحاجات وقضايا أخرى ترتبط بالحاجات، فقد بحثت دراسات الشعشعي (2006)، وشديفات (2003)، وبربور (2001)، والخشروم (1999)، والشراري (1998)، والبطاينة (1996)، وفريجات (1992)، وأبو الشيخ (1992) الحاجات التدريبية والفنية للمشرفين التربويين بشكل مباشر، وعالجت تلك الحاجات بتحديدتها أو تقويمها.

واستقصت دراسات عبد الشكور (2007)، والسالم (2007)، وسمردلي (2003)، والرشيد (2003)، وآل فنة (2002)، وأبو هويدي (2000)، والمفيدي (1999)، وفتزغبيون

(Fitzgibbon, 2004)، ووايت وكوينر (White & Queener, 2003) الكفايات التي يجب توافرها في المشرف التربوي.

بينما بينت دراسة حمدان (2006) برنامجاً تدريبياً للمشرفين التربويين بناء على حاجاتهم، وتناولت دراسات عيدة (2004)، وإدريس (2002)، والريماوي (1998) واقع الإشراف التربوي وممارساته.

وتتبع دراسات المبارك (2003)، و كابوسوز غلو وبالابان (Kapusuzoglu & Balaban, 2010)، و غيانولا (Giannola, 2005)، و معهد (Survey of the New) NYS DOCS، و (York of Correctional Services, 2000)، و جيزان (Jezan, 1999) أدوار المشرفين وآرائهم نحو المدارس.

وقد تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالمشرفين التربويين وحاجاتهم كموضوع للبحث.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تركز على الحاجات التربوية بتنوع، فهي لا تقتصر على الحاجات التدريبية فقط، وإنما تمتد إلى الحاجات النفسية والاجتماعية والشخصية والمادية أيضاً.

كما تختلف الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة، في كونها تشمل المشرفين التربويين جميعهم دون اقتصار على تخصص معين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات الأخرى في:

- بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحث بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.

- تعرف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين، وهي جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغ عدد المشرفين التربويين (191) مشرفاً ومشرفة، بينما بلغ عدد المديرين والمديرات (636)، أي ما مجموعه (827) مشرفاً ومديراً وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (2010/2011).

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (400) إستبانة على عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المشرفين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، إذ تم توزيع مجتمع الدراسة في طبقات تمثل كل طبقة محافظة، ومن ثم تم الاختيار بطريقة عشوائية في كل محافظة، وقد صلح من الاستبانات للتحليل (358)، وشكلت العينة النهائية للدراسة، أي ما نسبته (43.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

| المتغير | التصنيف | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-------------------|---------|------------------|
| الجنس | ذكر | 205 | 57.3 |
| | أنثى | 153 | 42.7 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 253 | 70.7 |
| | أعلى من بكالوريوس | 105 | 29.3 |
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | 79 | 22.1 |
| | 6-10 سنوات | 79 | 22.1 |
| | أكثر من 10 سنوات | 200 | 55.9 |
| التخصص | علوم إنسانية | 269 | 75.1 |
| | علوم طبيعية | 89 | 24.9 |
| الوظيفة | مدير مدرسة | 237 | 66.2 |
| | مشرف تربوي | 121 | 33.8 |
| المجموع | | 358 | 100% |

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الاستبانة ست مجالات هي : الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات الإدارية، والحاجات الشخصية، والحاجات النفسية، والحاجات المادية.

وقد قام بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإشراف التربوي، والحاجات التربوية.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي درست علاقة الإشراف التربوي بالإدارة المدرسية، ومنها دليل الإشراف التربوي (2010) ، ودراسة المشعشي (2007).

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن المشرف التربوي ومدير المدرسة الحكومية الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (50) فقرة، موزعة على (6) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتعطى (3) درجات، ثم القليلة وتعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة والإشراف التربوي وعلم النفس، وبلغ عددهم (8) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة تعديل بعض الفقرات لتعبر عن حاجات إنسانية، وعدم الاقتصار على الحاجات التدريبيّة المتعلقة بالمهنة، وحذف (3) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، وهي " الحاجة إلى مكافآت مالية، والحاجة إلى تحسين المستوى الاقتصادي، والحاجة إلى وقت الفراغ" ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (53) فقرة، وانتهت بعد التحكيم إلى (50) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا |
|-------|--------------------|-------------|----------------------------------|
| 1 | الحاجات الاجتماعية | 8 | 0.94 |
| 2 | الحاجات المهنية | 12 | 0.95 |
| 3 | الحاجات الإدارية | 11 | 0.98 |
| 4 | الحاجات الشخصية | 6 | 0.98 |
| 5 | الحاجات النفسية | 8 | 0.95 |
| 6 | الحاجات المادية | 5 | 0.75 |
| | الثبات الكلي | 50 | 0.97 |

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.75 - 0.98) في حين بلغ الثبات الكلي (0.97)، وهو معامل ثبات عالٍ ويفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (3)، (4)، (5)

- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (400) إستبانة، منها (125) على المشرفين التربويين، و(275) على مديري المدارس، وتم استرجاع (372) منها، وتم استبعاد (14) ؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الإستجابة، وبقي (358) إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة، وهي تُشكل ما نسبته (43.3%) من مجتمع الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
- الخبرة: وله ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- التخصص: وله مستويان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)
- الوظيفة: وله مستويان: (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المشرفين التربويين ومديري المدارس في مجالات مقياس أداة الدراسة، وهي:

1. الحاجات الاجتماعية
2. الحاجات المهنية
3. الحاجات الإدارية
4. الحاجات الشخصية
5. الحاجات النفسية
6. الحاجات المادية
7. الدرجة الكلية لدور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.
2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test).
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test).
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
5. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

ونص سؤال الدراسة على : ما تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في

محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة مقياس لتقدير مستوى

التحديد، وذلك وفق ما ورد في دراسات وأبحاث سابقة، ويتدرج المقياس كما يلي:

(4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = عال جداً

(4.20-3.41 ويعادل 68.2% - 84.0%) = عال

(3.40 - 2.61 ويعادل 52.2% - 68.0%) = متوسط

(2.60-1.81 ويعادل 36.2% - 52.0%) = منخفض

(أقل من 1.81 ويعادل أقل 36.2%) = منخفض جداً. (لهابت، 2010)

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين كمشرفين

| الترتيب | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التحديد |
|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | الحاجات الاجتماعية للمشرفين التربويين | 3.28 | 1.11 | 65.6 | متوسط |
| 2 | الحاجات المهنية للمشرفين التربويين | 3.44 | 0.92 | 68.8 | عال |
| 3 | الحاجات الإدارية للمشرفين التربويين | 3.33 | 1.08 | 66.6 | متوسط |
| 4 | الحاجات الشخصية للمشرفين التربويين | 3.19 | 1.26 | 63.8 | متوسط |
| 5 | الحاجات النفسية للمشرفين التربويين | 3.21 | 1.11 | 64.2 | متوسط |
| 6 | الحاجات المادية للمشرفين التربويين | 3.66 | 0.92 | 73.2 | عال |
| | الدرجة الكلية لمجالات مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين | 3.34 | 0.97 | 66.8 | متوسط |

يتضح من الجدول (3) أن مستوى تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين لعينة الدراسة في محافظات شمال الضفة الغربية، قد أتى بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (0.97) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى تحديد متوسط للحاجات التربوية للمشرفين التربويين، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة بين المجالات (3.19-3.66)، وهي متوسطات استجابات تدل على مستوى تحديد متوسط إلى عالٍ للحاجات المادية والحاجات المهنية للمشرفين التربويين، وتحديد متوسط للحاجات الإدارية والاجتماعية والنفسية والشخصية للمشرفين التربويين.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الحاجات المادية على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.66)، بينما حصل مجال الحاجات المهنية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي

(3.44)، ومجال الحاجات الإدارية على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.33)، يليه مجال الحاجات الاجتماعية والذي حصل على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (3.28)، ثم مجال الحاجات النفسية وحصل على الترتيب الخامس ومتوسط حسابي (3.21)، وأخيراً مجال الحاجات الشخصية، والذي حصل على الترتيب السادس والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.19).

وللتأكد من صحة تلك النتائج التي بيّنت وجود مستوى تحديد للحاجات التربوية للمشرفين التربويين تراوح ما بين العالي والمتوسط في المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة، قام الباحث باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين (المعيار = 3.50)

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| الحاجات الاجتماعية للمشرفين التربويين | 3.28 | 1.11 | 3.692 | *0.0001 |
| الحاجات المهنية للمشرفين التربويين | 3.44 | 0.92 | 1.314 | 0.190 |
| الحاجات الإدارية للمشرفين التربويين | 3.33 | 1.08 | 2.940 | *0.003 |
| الحاجات الشخصية للمشرفين التربويين | 3.19 | 1.26 | 4.688 | *0.0001 |
| الحاجات النفسية للمشرفين التربويين | 3.21 | 1.11 | 5.016 | *0.0001 |
| الحاجات المادية للمشرفين التربويين | 3.66 | 0.92 | 3.315 | *0.001 |
| الدرجة الكلية للمجالات | 3.34 | 0.97 | 3.031 | * 0.003 |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (357).

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين، وهذا يدل على وجود مستوى تراوح ما بين العالي والمتوسط لدى أفراد الدراسة نحو الحاجات التربوية للمشرفين.

ولتحديد مستوى الحاجات التربوية للمشرفين التربويين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال والدرجة الكلية، والملاحق (6، 7، 8، 9، 10، 11) تبين ذلك.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس

| المجال | ذكور (ن=205) | | إناث (ن=153) | | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|--|--------------|----------|--------------|----------|--------|---------------|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | | |
| الحاجات الاجتماعية | 3.41 | 1.09 | 3.11 | 1.13 | 2.568 | *0.011 |
| الحاجات المهنية | 3.52 | 0.88 | 3.32 | 0.97 | 1.992 | *0.047 |
| الحاجات الإدارية | 3.42 | 1.03 | 3.21 | 1.13 | 1.813 | 0.071 |
| الحاجات الشخصية | 3.29 | 1.21 | 3.05 | 1.31 | 1.817 | 0.070 |
| الحاجات النفسية | 3.33 | 1.04 | 3.04 | 1.17 | 2.480 | *0.014 |
| الحاجات المادية | 3.75 | 0.86 | 3.55 | 0.98 | 2.068 | *0.039 |
| الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية | 3.45 | 0.92 | 3.21 | 1.03 | 2.303 | *0.022 |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (356).

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الجنس، في

مجالي الحاجات الإدارية والحاجات الشخصية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات النفسية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية، ولصالح الذكور.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال | بكالوريوس (ن=253) | | أكثر من بكالوريوس (ن=105) | | مستوى الدلالة |
|--|-------------------|----------|---------------------------|----------|---------------|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | |
| الحاجات الاجتماعية | 3.26 | 1.08 | 3.33 | 1.19 | 0.624 |
| الحاجات المهنية | 3.43 | 0.88 | 3.44 | 1.03 | 0.950 |
| الحاجات الإدارية | 3.29 | 1.09 | 3.42 | 1.06 | 0.309 |
| الحاجات الشخصية | 3.15 | 1.26 | 3.27 | 1.27 | 0.427 |
| الحاجات النفسية | 3.17 | 1.10 | 3.30 | 1.13 | 0.317 |
| الحاجات المادية | 3.62 | 0.93 | 3.76 | 0.87 | 0.185 |
| الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية | 3.32 | 0.96 | 3.41 | 1.01 | 0.433 |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (356).

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (7) و(8) تبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، وفق متغير الخبرة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد | الخبرة | المجال |
|-----------------|-------------------|-------|------------------|--------------------|
| 3.17 | 1.03 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات الاجتماعية |
| 3.35 | 1.05 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 3.30 | 1.17 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |
| 3.33 | 0.89 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات المهنية |
| 3.55 | 0.89 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 3.43 | 0.95 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |
| 3.17 | 1.05 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات الإدارية |
| 3.41 | 1.06 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 3.37 | 1.10 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |
| 3.09 | 1.19 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات الشخصية |
| 3.27 | 1.20 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 3.19 | 1.31 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |

| | | | | |
|------|------|-----|------------------|--|
| 1.09 | 3.05 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات النفسية |
| 1.05 | 3.30 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 1.13 | 3.23 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.95 | 3.65 | 79 | 5 سنوات فأقل | الحاجات المادية |
| 0.79 | 3.74 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 0.95 | 3.64 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.92 | 3.23 | 79 | 5 سنوات فأقل | الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية |
| 0.92 | 3.43 | 79 | 6-10 سنوات | |
| 1.01 | 3.36 | 200 | أكثر من 10 سنوات | |

يشير الجدول (7) إلى أعداد أفراد العينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق متغير الخبرة، ويتضح من الجدول (7) أن فئة الخبرة (6-10) هي الأعلى متوسطاً في الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والإدارية والشخصية، والنفسية، والمادية، والدرجة الكلية للحاجات التربوية.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في استجابات المشرفين التربويين والمديرين، وفق متغير الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المجالات |
|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------------|
| 0.582 | 0.542 | 0.676 | 2 | 1.352 | بين المجموعات | الحاجات الاجتماعية |
| | | 1.246 | 355 | 442.412 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 443.763 | المجموع | |
| 0.337 | 1.092 | 0.933 | 2 | 1.866 | بين المجموعات | الحاجات المهنية |
| | | 0.855 | 355 | 303.462 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 305.328 | المجموع | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|---------|----------------|--|
| 0.295 | 1.223 | 1.426 | 2 | 2.851 | بين المجموعات | الحاجات الإدارية |
| | | 1.165 | 355 | 413.719 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 416.571 | المجموع | |
| 0.686 | 0.377 | 0.601 | 2 | 1.202 | بين المجموعات | الحاجات الشخصية |
| | | 1.595 | 355 | 566.225 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 567.426 | المجموع | |
| 0.328 | 1.117 | 1.367 | 2 | 2.733 | بين المجموعات | الحاجات النفسية |
| | | 1.223 | 355 | 434.252 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 436.985 | المجموع | |
| 0.700 | 0.358 | 0.301 | 2 | 0.601 | بين المجموعات | الحاجات المادية |
| | | 0.840 | 355 | 298.336 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 298.937 | المجموع | |
| 0.409 | 0.897 | 0.846 | 2 | 1.693 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية |
| | | 0.943 | 355 | 334.894 | خلال المجموعات | |
| | | | 357 | 336.587 | المجموع | |

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص

| مستوى الدلالة | قيمة ت | علوم طبيعية (ن=69) | | علوم إنسانية (ن=269) | | المجال |
|---------------|--------------|--------------------|-------------|----------------------|-------------|--|
| | | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | |
| 0.741 | 0.330 | 1.27 | 3.25 | 1.06 | 3.29 | الحاجات الاجتماعية |
| 0.962 | 0.048 | 0.99 | 3.43 | 0.90 | 3.44 | الحاجات المهنية |
| 0.454 | 0.749 | 1.16 | 3.41 | 1.05 | 3.31 | الحاجات الإدارية |
| 0.385 | 0.870 | 1.29 | 3.29 | 1.25 | 3.15 | الحاجات الشخصية |
| 0.651 | 0.453 | 1.20 | 3.25 | 1.08 | 3.19 | الحاجات النفسية |
| 0.712 | 0.370 | 1.00 | 3.63 | 0.89 | 3.67 | الحاجات المادية |
| 0.768 | 0.295 | 1.08 | 3.37 | 0.93 | 3.34 | الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (356).

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير التخصص.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الوظيفة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول (10)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الوظيفة

| مستوى الدلالة | قيمة ت | مشرف تربوي (ن=121) | | مدير مدرسة (ن=237) | | المجال |
|---------------|--------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|---|
| | | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | |
| 0.102 | 1.639 | 1.10 | 3.42 | 1.12 | 3.21 | الحاجات الاجتماعية |
| 0.138 | 1.485 | 0.92 | 3.54 | 0.92 | 3.38 | الحاجات المهنية |
| 0.047 * | 1.991 | 1.05 | 3.49 | 1.09 | 3.25 | الحاجات الإدارية |
| 0.251 | 1.150 | 1.26 | 3.29 | 1.26 | 3.13 | الحاجات الشخصية |
| 0.038 * | 2.079 | 1.06 | 3.38 | 1.12 | 3.12 | الحاجات النفسية |
| 0.065 | 1.850 | 0.86 | 3.79 | 0.94 | 3.60 | الحاجات المادية |
| 0.064 | 1.861 | 0.95 | 3.48 | 0.98 | 3.28 | الدرجة الكلية لمجالات تحديد الحاجات التربوية |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (356).

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الوظيفة، في مجالات الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات الشخصية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الحاجات الإدارية، والحاجات النفسية ولصالح المشرفين التربويين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة ونصه:

ما درجة تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين؟

أشار الجدول (3) إلى أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، قد أتى بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (0.97) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى تحديد متوسط للحاجات التربوية للمشرفين التربويين، كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين، وهذا يدل على وجود مستوى تراوح ما بين العالي والمتوسط لدى أفراد الدراسة نحو الحاجات التربوية للمشرفين.

ويفسر الباحث المستوى الذي يتراوح بين المتوسط إلى العالي من الحاجات التربوية إلى العديد من الأسباب، يأتي في مقدمتها الضرورات التي تتطلبها الحياة من ماديات ومستلزمات التي تحتاج إلى إشباع وتلبية، فمن المعلوم أن مستوى المعيشة في فلسطين مرتفع مقارنة بما يُدفع من رواتب إن توفرت، وهذا يدعو المشرف التربوي إلى السعي الدائم إلى سد الحاجات اليومية، وبالكاد يحققها، وهي ليست بحالة مؤقتة أو لفترة قصيرة، مما يعزز توفر حاجة مادية مستمرة، ولا يمكن تجاهل عدم الاستقرار المالي في المؤسسات الحكومية، وهذا يجعل المشرف التربوي

كغيره من الموظفين الحكوميين دائم التفكير في كيفية تأمين حاجاته وحاجات أسرته، وضمان حياة يومية كريمة.

كما أن الملاحظ لبيئة عمل المشرفين التربويين، يجد أن هناك عدداً من المشرفين التربويين في مكتب واحد، وهذا يمثل عدم استقلالية للمشرف التربوي، مما يُشعره بالمراقبة، ويزيد من حاجاته الشخصية، فعلى سبيل المثال قد يأتي بعض المعلمين لمناقشة المشرف التربوي في قضايا علمية أو تربوية أو شخصية، وبحكم تواجد عدد من المشرفين داخل المكتب، فقد يمنع ذلك المناقشة أن تتم وإن تمت فتنم بشكل سريع ومتحفظ للغاية.

والمشرف التربوي صاحب رسالة ومهنة، تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعرفة العلمية والتربوية وتحديثها باستمرار؛ ليبقى على تواصل بما يستجد بمهنته، ويطور نفسه باستمرار، ولكي يُطلع المعلمين الذين يشرف عليهم بالجديد في تخصصهم من معلومات أو أساليب تدريس، ولذا فإن حاجاته المهنية لا بد لها أن تكون عالية المستوى، وتمثلت هذه الحاجة في التحاق عدد لا بأس به من المشرفين التربويين ببرامج الدراسات العليا أو الدورات التدريبية طويلة المدى.

ويُضاف إلى ذلك، قيام المشرف التربوي بكثير من الأعمال الإدارية إلى جانب مهامه الفنية، فهو حلقة الوصل بين المعلمين، ويعد الدورات التدريبية، وينسق الأيام الدراسية للمعلمين، ويكتب التقارير الإشرافية، ويتعامل مع عدد كبير من المعلمين والمديرين والمشرفين، ويكون طرفاً في كثير من المواقف التربوية التي تحتاج إلى حلول سريعة، ومن هنا تنشأ حاجات إدارية، وهي أيضاً بحاجة إلى تلبية.

وقبل كل شيء، فالمشرف التربوي إنسان لديه الكثير من الحاجات الشخصية والنفسية والاجتماعية، فهو بحاجة لأن يعيش في جماعة مثل أسرته أو بين أصدقائه، وهو بحاجة لأن يشعر بالأمان الشخصي والرضا عن نفسه، والسعادة في عمله وفي أسرته، وبحاجة لأن يتكيف مع ظروف الحياة وظروف العمل.

وتتكاثف العوامل السابقة جميعها من ضغوط مادية ومهنية واجتماعية ونفسية على المشرف التربوي، مما يُباعِد بين ما هو فعلياً موجود ومتوفر للمشرف التربوي، وبين ما يطمح إليه، مما يدفع المشرف التربوي إلى البحث عن ما يسد حاجاته ويلببها في ظل واقع صعب يتغير باستمرار.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة ذات الصلة، فتتفق مع دراسات عبد الشكور (2007)، والسالم (2007)، والشعشيحي (2007)، وحمدان (2006)، وعيدة (2004)، والمبارك (2003)، وسمردلي (2003)، والرشيدي (2003)، وشديفات (2003)، وآل فنة (2002)، وإدريس (2002)، ودراسة بربور (2001)، وأبو هويدي (2000)، والخشروم (1999)، والشراري (1998)، والبطاينة (1996)، وفريحات (1992)، وأبو الشيخ (1992)، وفتزغبيون (Fitzgibbon, 2004)، ومعهد (NYS DOCS Survey of the New York of Correctional Services, 2000)، وجيزان (Jezan, 1999) في توفر مستوى يتراوح بين المتوسط والعالي في حاجات المشرفين التربويين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة كابوسوزغلو وبالابان (Kapusuzoglu & Balaban, 2010) في قيام المشرفين التربويين بأدوارهم بشكل كبير وكبير جداً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الحاجات الإدارية والحاجات الشخصية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات النفسية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية، ولصالح الذكور.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مجالي الحاجات الإدارية والحاجات الشخصية إلى أن المشرفين والمشرفات بحاجة إلى تنظيم طريقة العمل التي يتبعها الإشراف التربوي من تدريب المشرفين والمعلمين، فما زال المشرفون ينفذون تلك الطريقة بالإجراءات نفسها دون إحداث تغيير أو تعديل بها.

وأما بالنسبة لوجود فروق في الحاجات الاجتماعية والمهنية والنفسية والمادية والدرجة الكلية، ولصالح الذكور، فإن ذلك يعود إلى أن المشرفين أكثر مسؤولية وأعباء من الإناث، فمسؤولية البيت وما يتبع ذلك من مصاريف تتقل كاهل المشرف التربوي وتفكيره، وتضطره في كثير من الأحيان إلى العمل بوظيفة أخرى قد تكون ضمن عمله الرسمي وأحياناً خارجه، وهذا يأتي على حساب الوقت المخصص لشخص المشرف نفسه، وللأسرة وللأصدقاء، ومن هنا فإن حاجاته المادية والاجتماعية والمهنية والنفسية تزداد وتتعمق، مما يجعله بحاجة إلى إشباعها وتلبيتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشعشي (2006)، وبربور (2001)، و وايت وكوينر (White & Queener, 2003) في وجود فروق دالة في حاجات المشرفين التربويين تُعزى للجنس.

بينما تختلف نتيجة الدراسة مع نتائج دراستي عبد الشكور (2007)، وسمردي (2003) في عدم وجود فرق للجنس في تقدير الحاجات التربوية للمشرفين التربويين.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي، إلى أن البيئة المحيطة بالمشرفين التربويين هي نفسها تقريباً، ولا تكاد تختلف كثيراً، فالرواتب التي يتقاضاها من يحملون البكالوريوس لا تختلف عن تلك الرواتب التي يتقاضاها من يحملون الماجستير أو أكثر، مما يولد الحاجات نفسها.

وبالإضافة لذلك، فإن بيئة العمل في الإشراف التربوي لا تُفرق بين الشهادات المختلفة التي يحملها المشرفون، فجميع المشرفين يخضعون للتدريب نفسه، ويُعاملون بالطريقة نفسها، ويتبعون إجراءات محددة في تعاملهم مع المعلمين، ومن هنا فإن الحاجات التي يطمحون إلى سدها تتشابه إلى حد كبير.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عبد الشكور (2007)، والسالم (2007)، وسمردلي (2003)، وشديفات (2003)، والشراري (1998) في عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين.

بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي الشعشعي (2006)، وبربور (2001) في وجود فروق دالة في حاجات المشرفين التربويين يُعزى للمؤهل العلمي.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

أشار الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق بالنسبة إلى متغير الخبرة، إلى رؤية المستجيبين بأن المشرفين التربويين يتعرضون للضغوط نفسها سواء في العمل أو الحياة، فبيئة العمل واحدة لدى جميع المشرفين، ولا يكاد يكون للخبرة دور في معالجة أي قضية تُذكر، فهناك إجراءات محددة سلفاً يجب إتباعها لمعالجة أي مشكلة قد يكون المشرف التربوي طرفاً بها.

والجدير ذكره أن الفوارق المادية بين المشرفين على اختلاف خبراتهم بسيطة للغاية، فالعلاوة السنوية التي يستحقها المشرفون لا تميز بين صاحب الخبرة الطويلة وصاحب الخبرة القصيرة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سمردي (2003) وفي عدم وجود أثر للخبرة في تقدير حاجات المشرفين التربويين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عبد الشكور (2007)، والسالم (2007)، والشعاعي (2006)، وشديفات (2003)، وبربور (2001)، والشراري (1998) في وجود فرق للخبرة على تقدير حاجات المشرفين التربويين.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.

أشار الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير التخصص.

ويفسر الباحث ذلك، أن القوانين المعمول بها في دولة فلسطين، لا تميّز من حيث الرواتب بين تخصص وآخر، فالرواتب واحدة تقريباً، ولا تختلف إلا باختلاف عوامل أخرى، كما أن عملية الإشراف التربوي موحّدة لجميع التخصصات، ولا اختلاف في إشراف المواد العلمية عن

إشراف المواد الإنسانية، ويُضاف لذلك التدريب الذي يتلقاه المشرفون التربويون لا يُفرق بين تخصص وآخر إلا في حالات بسيطة، فأغلب التدريب يجمع بين كافة تخصصات المشرفين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي عبد الشكور (2007)، والشراري (1998) في عدم وجود أثر للتخصص على تقدير الحاجات التربوية للمشرفين التربويين.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير الوظيفة.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الوظيفة، في مجالات الحاجات الاجتماعية، والحاجات المهنية، والحاجات الشخصية، والحاجات المادية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الحاجات الإدارية، والحاجات النفسية ولصالح المشرفين التربويين.

ويفسر الباحث عدم وجود فرق دال بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في الحاجات الاجتماعية والمهنية والشخصية والمادية، والدرجة الكلية، إلى معايشة الطرفين الظروف نفسها، فمدير المدرسة يُشابه في حاجاته المادية حاجات المشرف التربوي، فكلاهما تقريباً يتلقى الراتب نفسه، وكلاهما مضغوط في عمله، فمدير المدرسة أو المشرف التربوي يعملان حتى ساعة متأخرة من دوام العمل، مما يؤثر على الحياة الاجتماعية التي يمارسوها، ومن هنا فقد كانت تقديرات مديري المدارس لحاجات المشرفين مماثلة تقريباً لتقديرات المشرفين لحاجاتهم أنفسهم خاصة في الأمور الظاهرة.

ويفسر الباحث وجود اختلاف بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في تقدير حاجات المشرف التربوي في مجالي الحاجات الإدارية والحاجات النفسية، ولصالح المشرفين، إلى تخصصية عمل المشرف التربوي، وإلمامه الأكبر ببيئة العمل التي يمارسها، فالمشرف التربوي يتعامل مع معلمين جميعهم من التخصص نفسه، بينما يتعامل مدير المدرسة مع معلمين مختلفي التخصص، ولذلك فإن طبيعة العمل الإداري للمشرف مختلفة عن طبيعة العمل الإداري لمدير المدرسة، كما أن الحاجات النفسية هي حاجات داخلية خاصة بالمشرفين أنفسهم، ومهما تكهن المديرين بها، إلا أنها غير قابلة للملاحظة لأي فرد إلا المشرف التربوي نفسه، ومن هنا فقد اختلفت تقديرات المديرين عن تقديرات المشرفين في الحاجات الإدارية والحاجات النفسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة عبد الشكور (2007) في عدم وجود فرق في تقدير الحاجات التربوية يُعزى لمتغير الوظيفة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة إلى حد كبير مع نتيجة دراسة المبارك (2003) في وجود أثر لمتغير الوظيفة على تقدير الحاجات التربوية للمشرفين التربويين.

ثالثاً: التوصيات:

- في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي :
- ضرورة العمل على رفع كفاية المشرفين التربويين بناء على حاجاتهم.
 - تحسين الحياة المادية للمشرفين التربويين، خاصة فيما يتعلق بالرواتب، ليستطيعوا سد حاجاتهم المادية وتأمين مستوى حياة كريمة لهم ولأسرهم.
 - تحسين بيئة عمل المشرفين التربويين من حيث المكان والمعاملة، فالمشرف التربوي بحاجة إلى أن يعمل باستقلالية تحافظ على خصوصيته، كما أنه بحاجة إلى دعم رؤسائه له في عمله.

- ضرورة توفير وقت لممارسة أنشطة اجتماعية، وقد يكون ذلك أنشطة اجتماعية خلال العمل، على شكل لقاءات أو حفلات تقيمها دائرة الإشراف التربوي لموظفيها وخاصة المشرفين التربويين.
- عقد دورات تتعلق باستخدام المشرفين للتربويين للتكنولوجيا الحديثة بما فيها الانترنت والحاسوب، ليتمكن المشرفون من الإلمام بما يستجد من معلومات ومهارات بخصوص الإشراف التربوي أو المبحث الذي يشرفون فيه، كما أنها فرصة للتطوير الذاتي والارتقاء بالنفس والمهنة.
- ضرورة تدريب المشرفين التربويين على جوانب إدارية حيوية مثل إدارة الصراع، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، والتعامل مع المعلمين والمديرين والزملاء، وذلك لدعم الجانب الإداري في عمل المشرف التربوي.
- العمل على توفير إسكانات للمشرفين التربويين، بشروط مريحة، إذ أن المشرف التربوي بحاجة لأن يقطن في بيت مستقل، وحيث أن الراتب الذي يتلقاه لا يكفي لأن يبني بيت مستقل في فترة بسيطة، فقد يتطلب ذلك من المسؤولين أن يفكروا في إسكانات للمشرفين التربويين.
- العمل على قبول أبناء المشرفين التربويين في الجامعات بشروط مخفضة، وذلك لحاجة المشرفين التربويين الكبيرة لتعليم أبنائهم.
- العمل على توفير أجهزة حاسوب للمشرفين التربويين في مكاتبهم لإنجاز تقاريرهم ومعاملاتهم وإعداد الدورات التدريبية أو المواد التعليمية، إذ يُلاحظ عدم توفر أجهزة حواسيب في مكاتب المشرفين، وبالتالي اعتماد المشرفين التربويين على سكرتيرة قسم الإشراف التربوي أو أخذ العمل إلى البيت لإنجازه.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

- أبو الشيخ، مصطفى (1992). "تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو غربية، إيمان (2009). الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق. دار البداية، عمان، الأردن.
- أبو هويدي، فايق (2000). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الأسدي، سعيد (2007). الإشراف التربوي. الدار العلمية، عمان، الأردن.
- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (2003). الإشراف التربوي. عمان : الدار العلمية. الأردن.
- آل فنة، فهاد (2002). "كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- البدري، طارق (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. دار الفكر، عمان، الأردن.
- البدري، طارق (2008). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. دار الفكر، عمان، الأردن.
- بربور، محمد (2001). "الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- بطاح، أحمد (1996). "علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم". مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس – العدد الثاني، ص. ص: 281-298.
- البطينة، آمنة (1996). "الاحتياجات التدريبية لمشرفي مبحث التربية المهنية من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بطرس، بطرس (2007). إرشاد ذوي الحاجات الخاصة وأسرههم. دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- البقمي، محمد (2008). "الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- حسنين، حسين (2001). كسر الجمود في إطار التدريب والتعليم. جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن.
- حسنين، حسين (2005). تقويم التدريب : مصدر مواد مرجعية وتدريبية في إطار تقويم التدريب. دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
- حمدان، إبراهيم (2006). "بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقياس مدى ملاءمته"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخشروم، يحيى (1999). "تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين أنفسهم في محافظة إربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2002). **الحقائب التدريبية**. حماده للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- خليفة، صابر (2003). **مبادئ علم النفس**. دار أسامة، عمان، الأردن.
- دوني، كمال (2003). **الإشراف التربوي - مفاهيم وآفاق**. منشورات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرشيد، صالح (2003). **"الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي تقنيات التعليم في المملكة العربية السعودية ومدى الحاجة للتدريب عليها"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الريماوي، سحر (1998). **"واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي التعليم التجاري، كما يراها المعلمون، ومديرو المدارس، والمشرفون في المرحلة الثانوية في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السالم، نواف (2007). **"درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سمردي، غدير (2003). **"الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع إلى العاشر"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- سنقر، صالحة (2008). **الإشراف التربوي**. جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الشديفات، جومانة (2003). **"الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- الشراري، سالم (1998). "واقع الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشعشي، علي (2006). "تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عُمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- صليوو، سهى (2005) الإشراف والتنظيم التربوي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن (2002). التدريب - مفهومه وفعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن (2005). الإشراف التربوي " مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه . دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن (2010). التدريب الإداري المعاصر. الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- عبد الرحيم، طلعت (2002). قاموس مصطلحات علم النفس المعاصر. مكتبة المنصورة، المنصورة، مصر.
- عبد الشكور، نواب (2007). "مستوى تحقق الكفايات اللازمة للموجهين التربويين عند ممارسة مهامهم الإشرافية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.

- عبد الهادي، جودت (2006). الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه - دليل لتحسين التدريس. دار الثقافة، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان (2007). استراتيجيات حديثه في الإشراف التربوي. دار الفكر، عمان، الأردن.
- عربيات، عبد الحليم (2011). إرشاد ذوي الحاجات الخاصة وأسرههم. دار الشروق، عمان، الأردن.
- عساف، عبد المعطي وحمدان، يعقوب (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات. دار زهران، عمان، الأردن.
- عليوه، السيد (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. إيتراك، القاهرة، مصر.
- عيدة، محمد (2004). "واقع الإشراف التربوي في الأردن، في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فريحات، إبراهيم (1992). "تقييم الحاجات الفنية للمشرفين التربويين في محافظة اربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فريحات، أحمد (2007). علم النفس الاجتماعي. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- فيفر، إيزابيل، ودونلاب، جين (1997). الإشراف التربوي على المعلمين. الطبعة الثانية، ترجمة محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- لهلبت، فراس (2010). "دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- المبيضين، عقلة (2001). **التدريب الإداري الموجه بالأداء**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. السعودية.
- مرعي، محمد (2001). **الحاجات البشرية**. دار البحوث للدراسات الإسلامية والتراث، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- المساد، محمود (2006). **الإشراف التربوي القائم على الحاجات**. معارف للتعليم والتدريب، الرياض، السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010). **الدليل المرجعي في الإشراف التربوي**. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- ياغي، محمد (1999). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد (2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- **ثانياً: المراجع الأجنبية.**
- Fitzgibbons, D. (2005). "Transforming business and education: The challenge to organizations and educator". **Organization Development Journal**, 21(4), 6-15.
- Giannola, D. (2005). "An Inclusion resource for student teachers, cooperating teachers, and supervisors. **Teaching & Learning**. 19(2). 77-99.
- Glatthorn A. (1984). **Differentiated supervision**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum

- Gupita, A., (2008). **Organizational Climate Study**. Institute of Rural Management. Andad.
- Hauer, J. & Quill, T. (2011). "Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach". **Journal of Palliat Med**;14(4):503-508.
- Hoffman, A. (2002). "Preparing youth to exercise self-determination: quality indicators of school environments that promote the acquisition of knowledge, skills, and beliefs related to self-determination". **Journal of Disability Policy Studies**. 13(2), 113-116.
- Jazan, S. (1999). "**The role of supervisors as Educational Leaders in private school in Saudi Arabia**". Ph.D. Dissertation. University of Minnesota, U.S.A.
- Kapusuzoglu, S., & Balaban, C., (2010). "Roles of primary education supervisors in training candidate teachers on job". **European Journal of Scientific Research**. Vol.42 No.1 (2010), pp.114-132
- Kaufman, R. (1993). **Needs Assessment: A User's Guide**. Englewood Cliffs, N. J. Educational Technology.
- Kubinski, E. (1999). **A Guide of Comprehensive Needs Assessment**. Presented at the South Dakota Title I .Schoolwide.
- Lavigne, G., Vallerand, R.J., & Miquelon, P. (2007). "A motivational model of persistence in education". **European Journal of Psychology of Education**, 22, 351-369.

- McCabe, L et.al. (2009). **School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education**. Teachers College Record. Columbia University
- McCawley, P. (2009). **Methods for conducting an educational needs assessment: Guidelines for cooperative extension system professionals**. University of Idaho , U.S.A.
- McConnellogue, S. (2011). "Professional roles and responsibilities in meeting the needs of children with speech, language and communication needs: joint working between educational psychologists and speech and language therapists". **Educational Psychology in Practice**. 27(1), pp. 53-64.
- Pareek, U. (2006). **Understanding Organizational Behaviour**. 2nd Ed. Oxford com. United Kinghom.
- Saccheri. T., (2008). **Participatory Definition of Social Needs and Solution Strategies In Vulnerable Territories Catalogue Participatory Research-Action Methodologies**. 6th Annual International Conference of Territorial Intelligence.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998). **Supervision: A re-definition** (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- White, V. & Queener, J. (2003). "Contribution of supervisor and supervisee attachments and social provisions to the supervisory working alliance". **Counselor Education and Supervision**, 42, 203-218
- Zepeda, S.J. (2006). "High stakes supervision: We must do more". **The International Journal of Leadership in Education**, 9(1), 61–73.

الملاحق

الملحق (1)

أسماء المحكمين

| الاسم | الجامعة |
|---------------|----------------------|
| د. إياد عماوي | جامعة بيت لحم |
| د. حسني عوض | جامعة القدس المفتوحة |
| د. زياد الطنة | جامعة القدس المفتوحة |
| د. زياد بركات | جامعة القدس المفتوحة |
| د. صلاح ياسين | جامعة النجاح الوطنية |
| د. عبد عساف | جامعة النجاح الوطنية |
| د. علي الشكعة | جامعة النجاح الوطنية |
| د. محمود صبري | جامعة القدس المفتوحة |

الملحق (2)

أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المشرف/مدير المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات

شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة

الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

يُرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

مأمون زرعى

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك :

- 1) الجنس : ذكر أنثى
- 2) المؤهل العلمي : بكالوريوس دراسات عليا
- 3) الخبرة : أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4) التخصص : علوم إنسانية علوم طبيعية
- 5) الوظيفة : مدير مدرسة مشرف تربوي

ثانياً : يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

| درجة الحاجة | | | | | الحاجة التربوية | الرقم |
|---|-------|--------|-------|------------|---|-------|
| قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً | | |
| المجال الأول: الحاجات الاجتماعية | | | | | | |
| | | | | | التواصل مع الآخرين بسهولة. | 1 |
| | | | | | التحدث أمام الآخرين بجرأة. | 2 |
| | | | | | الاستقرار في الحياة الأسرية. | 3 |
| | | | | | الشعور بالسعادة والرضا مع الآخرين. | 4 |
| | | | | | تحسين علاقات المشرف مع زملائه. | 5 |
| | | | | | توفير وقت للنشاطات الاجتماعية. | 6 |
| | | | | | دعم الرؤساء للمشرفين بالعمل. | 7 |
| | | | | | البحث عن إيجابية من يتعامل المشرف معهم. | 8 |
| المجال الثاني: الحاجات المهنية | | | | | | |
| | | | | | استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية. | 1 |
| | | | | | توظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم. | 2 |
| | | | | | إعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين. | 3 |
| | | | | | توجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات. | 4 |
| | | | | | إعداد البحوث والدراسات التربوية. | 5 |
| | | | | | تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد. | 6 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 7 | تحديد الكفايات اللازمة للمعلم. |
| | | | | | 8 | إعداد النشرات التربوية الهادفة للمعلمين. |
| | | | | | 9 | اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف الصفي. |
| | | | | | 10 | إجراء اللقاء الفاعل مع المعلم أثناء العملية الإشرافية. |
| | | | | | 11 | استخدام النقد البناء في تقويم أداء المعلم. |
| | | | | | 12 | إعداد المديرين، ليكونوا مشرفين مقيمين. |
| المجال الثالث: الحاجات الإدارية | | | | | | |
| | | | | | 1 | اتخاذ القرارات بأساليب ديمقراطية. |
| | | | | | 2 | التصرف في المواقف الطارئة بحكمة. |
| | | | | | 3 | إدارة البرامج التدريبية بمقدرة عالية. |
| | | | | | 4 | تحسين جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة. |
| | | | | | 5 | توضيح آلية الإشراف على النظام المدرسي بشكل فعال. |
| | | | | | 6 | استثمار الإمكانيات الفردية للمعلمين. |
| | | | | | 7 | إدارة الاجتماعات واللقاءات التربوية بطريقة سليمة. |
| | | | | | 8 | إقناع المعلمين على تبصر الأفكار التربوية الحديثة. |
| | | | | | 9 | توفير بيئة صفية ملائمة للتعليم. |
| | | | | | 10 | توفير الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة. |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم. | 11 |
| المجال الرابع: الحاجات الشخصية | | | | | | |
| | | | | | اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. | 1 |
| | | | | | المبادرة الذاتية. | 2 |
| | | | | | إدارة الوقت بنجاح. | 3 |
| | | | | | الاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف. | 4 |
| | | | | | امتلاك رؤية ورسالة للحياة. | 5 |
| | | | | | مواجهة مواقف الحياة بقوة وإرادة. | 6 |
| المجال الخامس: الحاجات النفسية | | | | | | |
| | | | | | التحكم في المشاعر والانفعالات. | 1 |
| | | | | | حب الذات وتقبلها دون شروط. | 2 |
| | | | | | القدرة على التحفيز الذاتي. | 3 |
| | | | | | الثقة في القدرات. | 4 |
| | | | | | الدعم العاطفي. | 5 |
| | | | | | توفير وقت للترويح عن النفس. | 6 |
| | | | | | القدرة في التعبير عن الذات. | 7 |
| | | | | | الشعور بالمتعة أثناء العمل. | 8 |
| المجال السادس: الحاجات المادية | | | | | | |
| | | | | | توفير مكان عمل مستقل. | 1 |
| | | | | | توفير جهاز حاسوب شخصي في العمل. | 2 |
| | | | | | تأمين راتب معيشي لسد الحاجات. | 3 |
| | | | | | توفير بيت مستقل. | 4 |
| | | | | | تأمين مستلزمات تعليم أبنائي. | 5 |

الملحق (3)

كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/1/19

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
بسم الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / مأمون زهير صالح الزرعى رقم تسجيل (10954056)

تحية طيبة وبعد،

الطالب مأمون زهير صالح الزرعى/ رقم تسجيل 10954056 تخصص ماجستير ادارة تربية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
الاحتياجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ونظر المديرين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لتوزيع استبانة على مشرفي ومديري المدارس في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس، طولكرم، قلقيلية وجنين و الحصول على معلومات تتعلق بالدراسة لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972* فاكس: 972(09) 2342907

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (4)

كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا

30. JAN. 2011 10:21
TO: TULKAREM

MOEH

NO. 323 P. 1/1

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / تulkarem - مسقط الوارد
تاريخ الوارد
2011-07-30
رقم الوارد
281

الرقم: وت/ ٢٠ / ٢١ / ١٢٥

التاريخ: 2011/ 1/ ٢٠م

الموافق: ١٤٣٢ / ١٢ / ٢٠هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم

عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة كتابكم بتاريخ 2011/1/19م

اسم الطالب: (مامون زهير صالح للزرعي) التخصص: إدارة تربوية
الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة / □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

بعد الإطلاع على كتابكم المشار إليه أعلاه، لا مانع من قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته الميدانية بعنوان " الاحتياجات التربوية للمشرقيين التربويين من وجهة نظرهم ونظر المديرين " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مشرفي ومديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن تكون خارج نطاق الحصص الدراسية، وأن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

جهاد فوزي زكارنة

الوكيل المساعد للشؤون التطهية



نسخة/ السيد مدير علم التخطيط المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية المحترمين
(الرجاء تسهيل المهمة)

نسخة / هاتف
١/٤٠٥

ماتف: (+972-2-998-3205) Tel.: (+970-2-998-3205) Fax: (+970-2-998-3205) Ramallah, P.O.Box (576) مديريه م.م.م

الملحق (5)

كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education – Tulkarm

بسم الله الرحمن الرحيم



المهظة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم : م ت ط / 1/3 / 295
التاريخ : 2011/2/2 م
الموافق : 28/صفر/1432 هـ

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة
تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم وت/1235/31/30

بتاريخ: 2011/1/30م

لامانع من قيام الطالب " مأمون زهير صالح الزرعي " من جامعة النجاح الوطنية ، بإجراء دراسته الميدانية بعنوان (الاحتياجات التربوية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر المديرين) ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية ، واعادتها الى مديرية التربية والتعليم / قسم التعليم العام في موعد اقصاه نهاية دوام يوم الخميس الموافق 2011/2/10م ، على ان تكون خارج نطاق الحصص الدراسية وأن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام ،،،،،

أ. محمد القبيج
مدير التربية والتعليم



قسم التعليم العام

صالح حردان
م.ع.د

مديرية التربية والتعليم / طولكرم هاتف : 09-2671038 ، 09-2671153 ، 09-2672353 ، تليفاكس 09-2672353 ص. ب 49
Directorate of Education - Tulkarm Tel : 09-2671038 . 092671153 . Telefax 09-2672353 P.O. Box 49

الملحق (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الاجتماعية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 7 | دعم الرؤساء لي بالعمل. | 3.57 | 1.16 | عال |
| 6 | توفير وقت للنشاطات الاجتماعية. | 3.49 | 1.02 | عال |
| 8 | البحث عن إيجابية من أتعامل معهم. | 3.36 | 1.12 | متوسط |
| 1 | التواصل مع الآخرين بسهولة. | 3.26 | 1.47 | متوسط |
| 2 | التحدث أمام الآخرين بجرأة. | 3.23 | 1.44 | متوسط |
| 4 | الشعور بالسعادة والرضا مع الآخرين. | 3.22 | 1.33 | متوسط |
| 5 | تحسين علاقاتي مع زملائي. | 3.08 | 1.44 | متوسط |
| 3 | الاستقرار في الحياة الأسرية. | 3.06 | 1.52 | متوسط |
| | الدرجة الكلية لمجال الحاجات الاجتماعية | 3.28 | 1.11 | متوسط |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات الاجتماعية قد أتى بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على مستوى تحديد متوسط للحاجات الاجتماعية.

الملحق (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال الحاجات المهنية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية. | 3.56 | 1.13 | عال |
| 6 | تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد. | 3.56 | 1.20 | عال |
| 4 | توجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات. | 3.53 | 1.12 | عال |
| 2 | توظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم. | 3.49 | 1.12 | عال |
| 3 | إعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين. | 3.47 | 1.01 | عال |
| 12 | إعداد المديرين، ليكونوا مشرفين مقيمين. | 3.45 | 1.13 | عال |
| 7 | تحديد الكفايات اللازمة للمعلم. | 3.42 | 1.15 | عال |
| 9 | اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف الصفّي. | 3.41 | 1.21 | عال |
| 11 | استخدام النقد البناء في تقويم أداء المعلم. | 3.35 | 1.30 | متوسط |
| 10 | إجراء اللقاء الفاعل مع المعلم أثناء العملية الإشرافية. | 3.34 | 1.31 | متوسط |
| 5 | إعداد البحوث والدراسات التربوية. | 3.33 | 0.89 | متوسط |
| 8 | إعداد النشرات التربوية الهادفة للمعلمين. | 3.33 | 1.00 | متوسط |
| | الدرجة الكلية لمجال الحاجات المهنية | 3.44 | 0.92 | عال |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات المهنية قد أتى بمتوسط (3.44) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على مستوى تحديد مرتفع للحاجات المهنية.

الملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الإدارية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 8 | إقناع المعلمين على تبصر الأفكار التربوية الحديثة. | 3.47 | 1.12 | عال |
| 9 | توفير بيئة صافية ملائمة للتعليم. | 3.40 | 1.18 | متوسط |
| 6 | استثمار الإمكانيات الفردية للمعلمين. | 3.39 | 1.20 | متوسط |
| 4 | تحسين جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة. | 3.38 | 1.15 | متوسط |
| 11 | تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم. | 3.36 | 1.25 | متوسط |
| 10 | توفير الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة. | 3.32 | 1.16 | متوسط |
| 5 | توضيح آلية الإشراف على النظام المدرسي بشكل فعال. | 3.31 | 1.16 | متوسط |
| 7 | إدارة الاجتماعات واللقاءات التربوية بطريقة سليمة. | 3.29 | 1.36 | متوسط |
| 3 | إدارة البرامج التدريبية بمقدرة عالية. | 3.28 | 1.15 | متوسط |
| 2 | التصرف في المواقف الطارئة بحكمة. | 3.24 | 1.32 | متوسط |
| 1 | اتخاذ القرارات بأساليب ديمقراطية. | 3.21 | 1.21 | متوسط |
| | الدرجة الكلية لمجال الحاجات الإدارية | 3.33 | 1.08 | متوسط |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في

محافظة شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات

الإدارية قد أتى بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على مستوى تحديد

متوسط للحاجات الإدارية.

الملحق (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات الشخصية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 2 | المبادرة الذاتية. | 3.22 | 1.28 | متوسط |
| 6 | مواجهة مواقف الحياة بقوة وإرادة. | 3.22 | 1.33 | متوسط |
| 1 | اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. | 3.19 | 1.32 | متوسط |
| 3 | إدارة الوقت بنجاح. | 3.19 | 1.32 | متوسط |
| 5 | امتلاك رؤية ورسالة لحياتي. | 3.16 | 1.39 | متوسط |
| 4 | الاعتماد على ذاتي في تحقيق أهدافي. | 3.14 | 1.34 | متوسط |
| | الدرجة الكلية لمجال الحاجات الشخصية | 3.19 | 1.26 | متوسط |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في

محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات

الشخصية قد أتى بمتوسط (3.19) وانحراف معياري (1.26)، وهذا يدل على مستوى تحديد

متوسط للحاجات الشخصية.

الملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات النفسية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|--|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 6 | توفير وقت للترويح عن النفس. | 3.54 | 1.10 | عال |
| 8 | الشعور بالمتعة أثناء العمل. | 3.41 | 1.29 | عال |
| 1 | التحكم في المشاعر والانفعالات. | 3.26 | 1.20 | متوسط |
| 7 | القدرة في التعبير عن ذاتي. | 3.21 | 1.29 | متوسط |
| 3 | القدرة على التحفيز الذاتي. | 3.13 | 1.24 | متوسط |
| 4 | الثقة في قدراتي. | 3.08 | 1.43 | متوسط |
| 5 | الدعم العاطفي. | 3.06 | 1.25 | متوسط |
| 2 | حب الذات وتقبلها دون شروط. | 2.97 | 1.39 | متوسط |
| الدرجة الكلية لمجال الحاجات النفسية | | 3.21 | 1.11 | متوسط |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في

محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات

النفسية قد أتى بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على مستوى تحديد

متوسط للحاجات النفسية.

الملحق (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحاجات المادية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحديد |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 3 | تأمين راتب معيشي لسد الحاجات. | 3.92 | 1.15 | عال |
| 5 | تأمين مستلزمات تعليم أبنائي. | 3.79 | 1.34 | عال |
| 1 | توفير مكان عمل مستقل. | 3.59 | 1.12 | عال |
| 2 | توفير جهاز حاسوب شخصي في العمل. | 3.55 | 1.35 | عال |
| 4 | توفير بيت مستقل. | 3.44 | 1.45 | عال |
| | الدرجة الكلية لمجال الحاجات المادية | 3.66 | 0.92 | عال |

يتضح من الجدول أن مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في

محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، في مجال الحاجات

المادية قد أتى بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على مستوى تحديد عال

للحاجات المادية.

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Determining the degree of Educational Needs of the
Educational Supervisors in the Northern governorate of the
West Bank**

**By
Ma'amoon Zerai**

**Supervisors
Prof. Ghassan El-Hilo**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2011

Determining the degree of Educational Needs of the Educational Supervisors in the Northern governorate of the West Bank

**Prepared by
Ma'amoon Zerai
Supervisors
Prof. Ghassan El-Hilo**

Abstract

This study aimed to identify the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, in addition the study aimed to test the effect of gender, qualification, experience, specialization and job variables on supervisors and principals opinions of the determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank. The study population consisted of all supervisors and principals in the governorates of the West Bank. They were (191) supervisors and (636) principals. The study sample consisted of (358) supervisors and principals, approximately (43.3%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of judges. The reliability coefficient was computed by Cronbach Alpha equation and it was (0.97). The questionnaire was distributed to a stratified random sample. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with t-test and ANOVA.

The study obtained the following results:

First: There is a high level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view.

Second : There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, due to gender in the domains of managerial needs and personal needs, while there are significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, due to gender in the domain of social needs, professional needs, psychological needs, financial needs and total degree in favor of males.

Third : There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, due to job in the domains of social needs, professional needs, personal needs and total degree while there are significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, due to job in the domain of managerial needs and psychological needs in favor of supervisors.

Fourth: There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of determining the educational needs of educational supervisors in the directorates of north of West Bank from their point of view and principals point of view, due to experience, qualification and specialization.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- The improvement of educational supervisors' life, specially salaries to enable them to close their needs and to ensure a good life for their families.
- The improvement of supervisor work place environment and treatment as he needs to work independent and private climate. Also he needs to be supported by heads of work.