كلية البنات
قسم أصول التربية

" برنامج مقترح لتنمية المشرفين التربويين مهنياً في مرحلة التعليم الأساسي في محافظات غزة في ضوء خبرات بعض الدول "

رسالة مقدّمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
(تخصص أصول تربية)

إعداد
سمية سالم سليم النخالة

إشراف

أ.د. حافظ فرج أحمد
أستاذ أصول التربية
كلية البنات ـ جامعة عين شمس

أ.م.د. أميرة محمود شاهين
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية البنات ـ جامعة عين شمس

أ.د. محمود حسن الأستاذ
أستاذ التربية
كلية التربية ـ جامعة الأقصى

2011م / 1432هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

[وَاللهُ أخَرجَكُم مِن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُم لا تَعْلَمُونَ شَيئاً، وَجَعَلَ لَكُمُ السَمْعَ والأَبْصَارَ والأَفْئِدَةَ لَعَلْكُمْ تَشْكُرُونَ]

صدق الله العظيم

(سورة النحل آية : 78)

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة .....

الذي رباني على القيم والمثل والأخلاق

إلى روح والدتي الطاهرة.....

التي أرضعتني الحب والوفاء والانتماء

إلى إخوتي وأخواتي .....

الذين حفّزوني على إنجاز هذا العمل

إلى أساطين المعرفة في فلسطين عامة وأساتذة الفكر التربوي على وجه الخصوص علّي أساهم معهم – ولو بالشئ القليل – في تطوير الفكر التربوي .

شكر وتقدير

الحمد لله رافع السماء بلا عمد الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد، على ما أتم عليَّ من إتمام لهذه الدراسة حمداً كثيراً، وصلاتي وسلامي على رسول الله النبي الأمي والمعلم الأول للبشرية محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،،

يسعدني كل السعادة أن أتشرف بإسداء أسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى جامعة عين شمس / كلية البنات التي فتحت ذراعيها لتحتضن كل المتعطشين للعلم والمعرفة، خاصة أبناء شعب فلسطين ودعمها المتواصل لهم .

كذلك أقدم شكري وعرفاني بالجميل إلى **أ.د.حافظ فرج أحمد، أ.م.د 0أميرة محمود شاهين أ0د. محمود حسن** الأساتذة المشرفين على هذه الدراسة لما غمروني به من النصائح السديدة والتوجيهات الرشيدة التي لولاها لما كانت هذه الدراسة على هذا النحو .

ثم إنه ليسعدني كل السعادة بأن أتوجه بكامل شكري وتقديري إلى السادة المحكمين لما بذلوه من جهد ملحوظ في تحكيم أدوات الدراسة، وإلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين كللوا هذه الدراسة بقبول مناقشتها كي تخرج بهذه الصورة .

كما لايفوتني أن أتقدم بالامتنان والعرفان بالجميل للدكتور خليل حماد الذي لم يضنّ عليَّ بإرشاداته وتوجيهاته ومساعدته لي في تطبيق البرنامج المقترح، وذلك بتدريب المشرفين التربويين من خلال تنفيذ ورش العمل الخاصة بذلك، وكذلك إلى المشرفين التربويين (عينة البحث) لتعاونهم البناء معي، وشكر خاص للمشرف معين كحيل الذي لم يدخر جهداً في ترجمة ملخص الدراسة .

وأخيراً وليس آخراً عظيم الشكر وخالص التقدير إلى جميع العاملين في الحقل التعليمي أياً كانت وظيفتهم ومسماهم الوظيفي، وإلى كل من ساهم ومد يد العون لمساعدتي في إتمام هذه الدراسة، جزاهم الله عني خير الجزاء .

والله ولى التوفيق وهو الهادي إلى سواء السبيل

الباحثة

كلية البنات

قسم أصول التربية

-

صفحة الشكر

أشكر السادة الأساتذة اللذين قاموا بالإشراف على الرسالة وهم

1 -السيد الأستاذ الدكتور/ حافظ فرج أحمد – أستاذ أصول التربية بالكلية

2 -السيدة الدكتورة/ أميرة محمد محمود شاهين – أستاذ أصول التربية المساعد بالكلية

3 -السيد الأستاذ الدكتور/ محمود حسن الأستاذ – أستاذ بكلية التربية جامعة الأقصى

وأشكر الأشخاص اللذين يتعاونوا معي في البحث وهم:

1 -د. خليل حماد مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي بالوزارة – غزة

2 -أ. معين كحيل مشرف تربوي بمديرية التربية والتعليم بغزة

3 -أ. إلهام الريس مديرة مدرسة بمديرية التربية والتعليم بغزة

وأشكر الهئيات والمؤسسات الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

1 -المكتبة المركزية – جامعة عين شمس

2 -مكتبة كلية البنات – جامعة عين شمس

3 -المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

4 -وزارة التربية والتعليم بغزة

5 -مديريات التربية والتعليم بغزة

6 -مكتبة جامعة الأقصى بغزة

7 -مكتبة الجامعة الإسلامية بغزة

كلية البنات
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبــة : سمية سالم سليم النخالة

عنوان الرسالة : " برنامج مقترح لتنمية المشرفين التربويين مهنياً في مرحلة التعليم الأساسي في محافظات غزة في ضوء خبرات بعض الدول "

لجنة الإشراف

الاسـم : أ. د/ حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

الاسـم: د/ أميرة محمد محمود شاهين

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية البنات – جامعة عين شمس

الاسـم: أ.د/ محمود حسن الأستاذ

أستاذ التربية

كلية التربية جامعة الأقصى

تاريخ البحث / /

الدراسات العليا

ختم الإجازة أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / م / / م

موافقة مجلس الكلية موافقة مجلس الجامعة

/ / م / / م

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول :الاطار العام للدراسة	
مقدمة	**2**
مشكلة الدراسة	**6**
أسئلة الدراسة	**7**
أهداف الدراسة	**7**
أهمية الدراسة	**7**
حدود الدراسة	**7**
منهج الدراسة وأدواتها	**8**
مصطلحات الدراسة	**8**
الدراسات السابقة	**10**
خطوات الدراسة	**26**
الفصل الثاني : واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة	
تمهيد	**28**
مفهوم الإشراف التربوي .	**28**
تطور الاشراف التربوي في فلسطين .	**31**
خصائص الإشراف التربوي .	**40**
أهداف الإشراف التربوي .	**41**
وظائف الإشراف التربوي	**44**
أنواع (أنماط) الإشراف التربوي .	**46**
أساليب الإشراف التربوي .	**52**
كفايات ومهارات المشرف التربوي .	**55**
أدوار ومهام المشرف التربوي .	**58**
اختيار المشرف التربوي.	**61**
التنظيم الإداري للإشراف التربوي.	**63**
معوقات الإشراف التربوي.	70

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث : واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين في محافظات غزة	
تمهيد	73
مفهوم التنمية المهنية	73
أهداف التنمية المهنية	75
أهمية التنمية المهنية	77
مجالات التنمية المهنية	79
أساليب التنمية المهنية	83
التنمية المهنية للمشرفين التربويين في محافظات غزة	94
الفصل الرابع :الإشراف التربوي والتنمية المهنية للمشرفين التربويين في ضوء خبرات بعض الدول	
تمهيد	104
خبرات الأردن .	105
خبرات الولايات المتحدة.	111
خبرات المملكة المتحدة (بريطانيا).	117
الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها	
أهداف الدراسة الميدانية	129
فروض الدراسة	129
مجتمع الدراسة	130
عينة الدراسة	131
أدوات الدراسة (استطلاع رأي – الاستبانة – الاختبار)	131
بناء أدوات الدراسة	131
تقنين أدوات الدراسة (الصدق – الثبات)	131
الأساليب الإحصائية المستخدمة	147
نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)	147

الموضوع	الصفحة
الفصل السادس : برنامج مقترح لتنمية المشرفين التربوين مهنياً في مرحلة التعليم الأساسي في محافظات غزة	
تمهيد	**158**
منطلقات البرنامج المقترح .	**158**
المكونات الأساسية للبرنامج المقترح .	**159**
– أهداف البرنامج.	**159**
– محتوي البرنامج .	**159**
– أساليب التدريب .	**161**
– وسائل التدريب .	**161**
– القائمون على التدريب .	**161**
– مكان وزمان التدريب .	**162**
– مدة البرنامج التدريبي .	**163**
– تحديد الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي .	**163**
– التقويم .	**164**
متطلبات تطبيق البرنامج المقترح .	**166**
البحوث والدراسات المقترحة .	**166**
قائمة المراجع	**167**
• المراجع العربية	**168**
• المراجع الأجنبية	**177**
الملاحق	**181**
ملخص الدراسة	**317**
• باللغة العربية	**318**
• باللغة الانجليزية	**324**

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
.1	مجتمع الدراسة من المشرفين .	130
.2	مجتمع الدراسة من المعلمين .	130
.3	جدول مواصفات الاختبار المعرفي .	132
.4	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاختبار .	135
.5	معاملات الارتباط المتعلقة بالتجزئة النصفية للاختبار التحصيلي كمؤشر للثبات	135
.6	معامل السهولة والتمييز لفقرات الاختبار .	136
.7	التكرارت والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات التدريب.	138
.8	عدد فقرات كل مجال من المجالات الخمسة للاستبانة في صورتها النهائية	140
.9	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة المهام الإشرافية للمشرف .	141
.10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التفكير الإبداعي كمهام إشرافية .	141
.11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التفكير الناقد كمهام إشرافية .	142
.12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الاتصال والتواصل كمهام إشرافية	143
.13	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كمهام إشرافية	143
.14	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال إدارة الوقت كمهام إشرافية .	144
.15	ثبات التجزئة النصفية لاستبانة مهام المشرف التربوي .	145
16	ثبات استبانة مهام المشرف التربوي كما تعبر عنه معاملات α كرونباخ.	145
.17	عدد ورش العمل وساعات وايام التدريب لكل مجال من مجالات التدريب	146
.18	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للمقارنة بين مستوى الأداء المهني لدي المشرفين والمعدل الافتراضي 80٪ .	148
.19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب ة المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الأداء المهني .	149
.20	نتائج اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين للكشف عن أثر البرنامج المقترح في الأداء المهني للمشرفين كما يقيسه الاختبار المعرفي .	151
.21	نتائج اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين للكشف عن أثر البرنامج المقترح في الأداء المهني للمشرفين من منظور المشرفين .	153
.22	نتائج اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين للكشف عن أثر البرنامج المقترح في الأداءالمهني للمشرفين من منظور المعلمين .	155

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1.	الهيكلية التنظيمية للادارة العامة للتدريب والاشراف التربوي	65
2.	الهيكلية التنظيمية لقسم الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم	69

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحـق	الصفحة
1.	استطلاع رأي – الإحتياجات التدريبية	182
2.	الإختبار المعرفي للمشرفين التربويين في صورته الأولية	183
3.	قائمة بأسماء المحكمين لأدوات البحث	191
4.	الإختبار المعرفي للمشرفين التربويين في صورته النهائية	192
5.	إستبانة الممارسات المهنية للمشرف التربوي في صورتها الأولية	200
6.	إستبانة الممارسات المهنية للمشرف التربوي في صورتها النهائية	206
7.	برنامج مقترح لتنمية المشرفين التربويين مهنياً في مرحلة التعليم الأساسي في محافظات غزة	217
8.	البرنامج التدريبي المقترح في صورته النهائية	218

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة وأدواتها.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- خطوات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

لقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية زيادة كبيرة في عصرنا الحاضر، عصر العولمة والمعلوماتية والاتصال، فتبوأت مكاناً لم تتبوأه في أي عصر من العصور، إذ أصبحت العملية التربوية وسيلة لاكتساب الخبرات ونقلها للأجيال الناشئة في المجتمعات، وهنا تكمن أهمية هذه العملية التي لم تعد ينظر إليها علي أنها نوع من الكماليات، بل على أنها عملية اقتصادية واستثمارية تؤدى في النهاية إلى زيادة الدخل القومي، لذلك يتوقف اقتصاد كثير من البلدان علي المتعلمين فيها من حيث كونهم قوة بشرية اقتصادية تكون عماد البناء والتقدم الحضاري.

ولقد تمحور الهدف العام للعملية التربوية في تنمية الشخصية الإنسانية تنمية متكاملة من جميع النواحي العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية إلى أقصي درجة ممكنة تسمح بها إمكانات الفرد واستعداداته وقدراته، بحيث يصبح فرداً منتجاً قادراً على العطاء والبناء والتطور في المجتمع الذي يعيش فيه [١].

لذا اهتمت التربية الحديثة بالأسس النفسية الخاصة بطبيعة كل من المتعلم والتعلم والبيئة التعليمية مما أدى إلى الاهتمام بالناشئة بشكل أفضل، مستعينة في تعديل السلوك الإنساني كهدف لهذه الأسس التي تساعدها في اختيار أفضل الطرق لتحقيق أهدافها.

كذلك لم تعد مهام المعلم في ظل التربية الحديثة قاصرة على نقل المعرفة، وحشو أدمغة الطلاب بالمعلومات فحسب، بل هو مطالب بمهام متعددة لا بد من تدريبه عليها حتى يقوم بها بكفاءة عالية، وبخاصة أن جميع المهتمين بسيكولوجية المعلم متفقون على أن المعلم الكفء هو الذي يحدث التغيرات المرغوبة في سلوك تلاميذه في ضوء الأهداف التربوية.

فالمعلم الذي أعد لمهنة التدريس شأنه شأن العاملين في كل مجالات الحياة المختلفة يحتاج إلى من يتعرف حاجاته الوظيفية ويعمل على إشباعها، وهو بحاجة إل ى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس وطرائقها، وحتى يحقق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها لتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة [٢]، لذا نجد أن الإشراف التربوي ضرورة ملحة تحتمها حاجات المعلمين إل ى متابعة التطور المعرفي

---

[١] ابراهيم ناصر: مقدمة في التربية ،عمان، دار عمار، 1996م، ص 17 .

[٢] محمد حامد الأفندي: الإشراف التربوي، القاهرة: عالم الكتب، 1994 م، ص 34 .

والأساليب الحديثة في التدريس للوصول إلى الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف ويزداد اقتراباً من حاجات الطلاب في المستقبل.

فإذا كان كل عمل من الأعمال يتطلب لوناً من الإشراف حتى يتحقق نجاحه ويصل إل ى أحسن مستوى وأفضل صورة، فإن العملية التعليمية في المدارس التي تهدف إل ى تربية الأجيال وإعداد القوى العاملة اللازمة للعمل في مجالات الإنتاج المختلفة لأحوج ما تكون إل ى الإشراف على من يقومون بها بشرط أن يمارس هذا الإشراف بأنماط وأساليب إشرافية مبنية على أسس سليمة، خاصة وأن عملية التعليم عملية بالغة التعقيد والتداخل لاتصالها بالإنسان الذي يعيش في مجتمع سريع التغير [١].

ومن هنا فقد احتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية ؛ لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، ولذا كان أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم، فهو الذي يصنع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها ، كما أنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات الموجودة [٢].

ويلاحظ أن الإشراف التربوي مرَّ بعدد من مراحل التطور ، من التفتيش الذي كان يهدف إلي تصيد أخطاء المعلمين إلى الإشراف بمفهومه الحديث الذي يهدف إلى المساعدة في حل ما يعترض عناصر العملية التعليمية من عقبات، وهو بذلك له العديد من الأدوار التي يمارسها المشرف التربوي وترمى في مجملها إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية، ومساعدة المعلم على النمو المهني وتوجيه هذا النمو نحو فهم أفضل لوسائل التعليم وطرائقه وأدواته [٣].

وهذا يعني أن الإشراف مساعدة ومساندة المعلم وفقاً لحاجته التربوية والتعليمية وخبراته وقدراته واستعداداته على اعتبار أن المشرف التربوي لديه إلمام بالأساليب والطرائق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التنفيذ والتطوير والسير نحو الأفضل، وهو قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة، ولديه الإمكانيات للتبديل والتعديل بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي وذلك من خبراته المتعددة [٤].

ومن ثم فالإشراف التربوي يشمل عمليات التوجيه والإرشاد ، والعون والمساعدة، والتقويم والتحسين، وإثارة اهتمام المعلمين وتطويرهم، فتحسين العملية التعليمية وتطويره ا يتمثل في مد يد

---

[١] محمد آل ناجي: الأنماط القيادية ومدي فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسي ر، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 2001م، ع (20)، ص 177.

[٢] انظر الى:

– رداح الخطيب، أحمد الخطيب: الإدارة والإشراف التربوي، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1996 م، ص 138 .

– يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان، 1992 م، ص 225 .

[٣] محمد حامد الأفندي: مرجع سابق، ص 13 .

[٤] رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 201 .

العون والمساعدة للمعلم على أساس الاحترام والتقدير، وبذل الجهود من أجل تذليل الصعوبات التي تواجه المعلم، وإجراء البحوث الميدانية لتقصى المشكلات التربوية، وإتاحة الفرصة لنمو مهارات المعلم مع التركيز على نموه الذاتي، والمساعدة في تطوير جميع وسائل التعلم من طرق تدريس، ووسائل تعليمية، وإدارة الصف الدراسي، وتطوير الدروس، وتقديم دروس توضيحية تدريبية ، والمساعدة في صوغ الاختبارات والأسئلة الصفية ، ومعالجة المشكلات المهنية، وبذل الجهود لإيجاد الحلول والبدائل التي تسهم في تخطى المشكلات المهنية ، والإسهام في تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم، ومساعدة المعلم في إشباعها، وربط المدرسة والمعلم باحتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المنشودة لهم[١].

ويؤمن الكثير من التربويين بأهمية الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلمين، في ضوء التغيرات المعرفية والتقنية والطرائق التدريسية الحديثة التي قد لا يلم بها المعلم، مما يؤكد حاجة المعلمين للمساعدة، ويحتم وجود المشرفين التربويين[٢]، فالإشراف التربوي هو صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءته تكون العملية التربوية وفعاليتها فهو المسؤول عن الجودة النوعية في النظام التعليمي بجميع أبعاده والتي منها أداء المعلمين، والمنهاج بجميع عناصره.

ولقد لمست الباحثة من خلال عملها مشرفة تربوية لمبحث الرياضيات ثم نائباً فنياً لمدير التربية والتعليم أن تطور العملية الإشرافية من مفتش إلى موجه إلى مشرف جاء مناسباً لأهمية دور المشرف في رفع كفايات المعلمين المهنية، والارتقاء بأداء العاملين في المدرسة سواء أكان ذلك في الإشراف التخصصي الذي يرتبط بالتخصص (المبحث) أم بالإشراف العام الذي يتناول جوانب التخطيط لتطوير المدرسة إدارياً ومهنياً ودعم مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً علماً بأن تطوير الأداء ليس مقصوراً على الزيارات المدرسية أو الصفية بل إنه يشمل اللقاءات التربوية والأيام الدراسية التي ترى الباحثة أنها ساهمت– إلى حد كبير– في نجاح العملية الإشرافية في فلسطين.

ونتيجة للانفجار المعرفي في العصر الحالي والتطور السريع في الميدان التربوي لملاحقة التطور في مختلف العلوم والفنون، ينبغي أن يكون المشرف التربوي نامياً وملاحقاً للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان عمله، وأن يطور من أسلوبه وطرائق أدائه، لذا فهو في حاجة ماسة للتنمية المهنية في ضوء حاجاته الفعلية والواقع التربوي الذي نعيشه حتى يتمكن من القيام بدوره الريادي في خدمة العملية التعليمية، فالمشرف مطالب ببذل أعلى مستوى من الأداء لمواجهة متطلبات التطور السريع في الميدان التربوي لرفع مستوى العملية التعليمية ولتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

---

١) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000م، ص 315

٢) أحمد أحمد الابراهيم: مرجع سابق، ص 103 .