

فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين  
الحسين قرساس  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة المسيلة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن صفات المشرف التربوي الفعال كما يراها المعلمون وقد تم لهذا الغرض إعداد استبانة تمثل أهم الخصائص المتعلقة بالجانب العلمي والجانب الشخصي وجانب العلاقات الإنسانية، حيث تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من 125 معلما ومعلمة. وقد أفضت الدراسة إلى أن أهم هذه الخصائص: التكوين الجامعي والخبرة الواسعة في التعليم الابتدائي، والدراية بأساليب التدريس بالنسبة للمجال العلمي والمعرفي. أما المجال الشخصي فكان أهمها: الإخلاص في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتمتع بقدر من الذكاء. أما المجال الثالث فالمتعلق بالجانب العلائقي فتمثلت هذه الخصائص في احترام الآخرين والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية، ومراعاة ظروف المعلمين وأحوالهم.

الكلمات المفاتيح: أداء وظيفي، مشرف تربوي، تعليم ابتدائي.

*la performance fonctionnelle du superviseur à l'école primaire du point de vue des enseignants*

## Résumé

Cette étude visait à révéler les qualités du superviseur efficace aux yeux des enseignants. Pour y parvenir, nous avons élaboré un questionnaire représentant les qualités les plus importantes, nous avons distribué à un échantillon de relatif à 125 enseignants. Les résultats montrent que les qualités scientifiques les plus importantes sont : la formation universitaire, l'expérience et la maîtrise des méthodes d'enseignement. Quant aux qualités personnelles nous citons: la sincérité au travail, le sens de la responsabilité et l'intelligence. Celles relatives au relationnel sont: le respect des enseignants, la capacité de nouer des relations sociales avec eux, et de prendre considération leurs situations sociales.

**Mots clés:** Performance fonctionnelle, superviseur pédagogique, enseignement primaire.

*Supervisor Functional performance in Primary School from Teachers Vision*

## Abstract

This study aimed to detect the qualities of an effective educational supervisor as seen by teachers. A questionnaire has been prepared for this purpose representing the most important characteristics. It has been applied on a random sample of 125 teachers. A set of characteristics composed of three areas was determined, they are mainly related to education and training, extensive experience in elementary education, knowledge of teaching methods and know how. They are also personal like dedication to work and ability to assume responsibility and intelligence. The third aspect is relational it concerns respect of others, the ability to form social relationships, and taking into account the conditions of teachers.

**Keyword:** Effective job performance, educational supervisor, primary education.

## مقدمة:

أن يكون قائداً وموجهاً ومبتكراً ومجدداً ومعلماً وباحثاً وقادة حسنة للمعلم في كل شيء (3). وله دور فاعل في إيجاد المعلم الصالح المؤهل القادر والمتمتع بروح معنوية عالية ليكون قائداً قويا لموقف تعليمي مؤثر ومثمر يعمل على تحقيق أهداف نبيلة من خلال تفاعله مع التلاميذ (4).

والمشرف التربوي لا يقتصر دوره على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية؛ وحول هذه النظرة يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافاً واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، حافظاً لهم، ساعياً للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناء لإحداث التغيير المطلوب. ففي المفهوم الحديث للإشراف التربوي يغلب الطابع الجماعي التعاوني على العمل الإشرافي، فيصبح الرفع من مستوى المدرسة عملاً جماعياً لا يعتمد على جهد فرد واحد أو أنشطة فردية، ويأخذ طابع العمل المؤسسي، حيث لم يعد مفهوم المدرسة تلك المجموعة من المعلمين الذين يعملون بشكل منفصل في معزل عن بعضهم، بل صار عملهم جماعياً تعاونياً يحتاجون فيه إلى قيادة تربوية.

لذا فعلمية تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي تعد المرجع الرئيس في بناء وتنفيذ برامج الإعداد والتأهيل والتطوير، وكلما كانت عملية تقويمه دقيقة وصادقة كانت مؤشراً قوياً للدلالة على مدى فاعلية الإشراف التربوي.

فعالية أداء المشرف التربوي تلقي بظلالها على فعالية أداء المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه وهو ما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية برمتها ويساهم في نجاحها وتطويرها وتحقيق أهدافها. وهو

يعتبر الإشراف التربوي جزءاً هاماً من العملية التربوية وأحد أهم مكوناتها، فهو يهدف أساساً إلى تحسين عملية التدريس وجعلها أكثر فاعلية من خلال التعامل مع محاورها الرئيسية المتمثلة في المعلم والتلميذ والمنهاج.

والإشراف التربوي كما بيّنه جودت عطوي نظام متكامل له مدخلاته المتمثلة في الأهداف والمبادئ والوسائل وتشمل كذلك المشرف والمدير والمعلم والمتعلم بالإضافة إلى متغيرات الإشراف والإمكانات المادية المسخرة له... وله عمليات التي تشتمل على سلسلة من عمليات الاتصال بأشكال وأساليب متنوعة، وفق نظام معين من السلطة والضببط واتخاذ القرار كما تحوي كذلك الأساليب الإشرافية وموجهات العمل وعلمية تقويم الإشراف. وله مخرجاته المتمثلة في الفرص التعليمية المناسبة والنمو الشخصي والمهني للمعلم والنمو المهني والشخصي للمشرف والنظرة المهنية للتعليم وعلاقات متطورة مع البيئة والاتجاهات المهنية السليمة... (1)

والمشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة أصول التربية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه .

والمشرف التربوي قائد تربوي عليه النهوض بالمهام والنشاطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقه (2). والمشرف التربوي يعد موجهاً لمسار العمل التربوي ومن ثم فإن ما قد يحدث من قصور في أداء المعلم يكون ضمن مسؤولية المشرف إذ عليه

• التأكد من مدى تحقق الأهداف المرجوة من الإشراف التربوي .

### 3- فروض الدراسة:

**الفرضية العامة:** هناك مواصفات تحدد فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون تتعلق بالجانب العلمي والعلاقات الإنسانية والحوار والنقاش والتقييم.

**الفرضية الجزئية الأولى:** هناك مواصفات تحدد فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون تتعلق بالجانب العلمي والمعرفي.

**الفرضية الجزئية الثانية:** هناك مواصفات شخصية تحدد فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون .

**الفرضية الجزئية الثالثة:** هناك مواصفات تتعلق بجانب العلاقات الإنسانية تحدد فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون .

### 4- تحديد مصطلحات البحث:

**1-4- المشرف التربوي:** هو الشخص المكلف من طرف الوصاية بمهام الإشراف التربوي على مستوى المقاطعة التعليمية المعين فيها، ويخضع لسلطة إشرافه جميع المعلمين التابعين لهذه المقاطعة.

**2-4- فعالية الأداء:** يقصد بها مدى نجاح المشرف التربوي في مهام التخطيط والتوجيه والتقييم، وفي الخدمات الإشرافية التي يقدمها لصالح المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه.

### الجانب النظري:

**1- مفهوم الأداء:** تعني كلمة "أداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما" (5).

ما جعلنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة للكشف عن المعايير التي تحكم فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون باعتبارهم المعنيين مباشرة بعمل المشرف والأكثر اضطلاعاً بالممارسات الميدانية لهذا الأخير.

ونظراً لهذه الأهمية التي يكتسبها الإشراف التربوي في العملية التعليمية، وحيوية دور المشرف كان لزاماً على المؤسسة التربوية الاطمئنان على سير عمله من خلال الأساليب التقييمية المختلفة والوسائل المتاحة للتأكد من مدى تحقق أهدافه . لذا يمكن أن نصيغ إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ماهي مواصفات المشرف الناجح كما يراها المعلمون؟

### 1- مبررات الدراسة:

• إن وسائل التقييم التقليدية للمشرف التربوي تعاني من نقص أساس وهو غياب المقيّم عن أماكن الممارسة الإشرافية للمشرف التربوي سواء كانت في الصف الدراسي أو من خلال النقاش مع المعلم في مكتب المدير.

• إن المعلمين أولى الناس وأقدرهم على تقييم المشرف التربوي وممارساته الإشرافية باعتبارهم المعنيين بعملية الإشراف التربوي.

• هذا النوع من التقييم يقدم للمشرف التربوي تغذية راجعة تحفزه على العمل والرقي بمستواه العلمي والمهني .

### 2- أهداف الدراسة:

• زيادة فاعلية نظام الإشراف التربوي .  
• تحسين أداء المشرف التربوي للممارسات الإشرافية من خلال التغذية الراجعة المقدمة له .  
• تحفيز المشرف التربوي للاستجابة لنتائج التغذية الراجعة والعمل على النمو المهني والتطوير لمستواه.

**5- المشرف التربوي:**

عرف رابح تركي " المشرف التربوي" بأنه "هو مدرس خبير له من الإمكانيات العلمية والمهنية ما يؤهله للقيام بأعباء المشرف التربوي لأنه خبير في العملية التعليمية وما يحيط بها من علوم وطرائق ومضامين وتفاعلات ونتائج وغير ذلك، فهو يملك تصورا كاملا ومدركا لأهمية الأهداف التعليمية"<sup>(12)</sup>.

**1-5- متطلبات المشرف كقائد تربوي:** يجب أن

يعرف المشرف التربوي بصفته قائدا تربويا المعارف الآتية:

- أساسيات القيادة ونظرياتها وأنماطها؛
- نظريات القيادة التربوية؛
- أساسيات التخطيط ووضع الأهداف؛
- أساسيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات؛
- آليات عملية التغيير، وطرق التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير؛
- أساسيات إدارة الصراع؛
- أسس العلاقات الإنسانية في التعامل مع الفريق وبنائه؛
- آليات اتخاذ القرار، وتقويم الخيارات؛
- أساسيات عملية الاتصال المنظمي؛
- أساليب تحليل عملية الاتصال في المنظمة وتحديد عوائقها؛
- إتقان المهارات الأساسية للاتصال الفعال؛
- كما لابد على المشرف التربوي أن يؤمن بـ:
- أهمية القيادة في العمل التربوي؛
- مبدأ العمل بروح الفريق؛
- الشورى أساس لاتخاذ القرار؛
- أهمية التخطيط لنجاح العمل التربوي؛
- أهمية استثمار الموارد البشرية وتنميتها؛

وعرفه تابلور بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"<sup>(6)</sup>.

**2- مفهوم الأداء الوظيفي :**

يوصف الأداء الوظيفي بأنه "النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>(7)</sup>.  
والأداء الوظيفي يعني "قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة"<sup>(8)</sup>.

**3- مفهوم الأداء التدريسي:**

فقد عرفه العمارة بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية - التعلمية المنوطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً"<sup>(9)</sup>.  
وعرفه الفرا بأنه "وسيلة التعبير عن امتلاك المدرس للمهارات التدريسية تعبيراً سلوكياً"<sup>(10)</sup>.

**4- تقييم الأداء :**

يعتبر تقييم الأداء من الأمور الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لمعرفة مستوى الأداء الحالي لموظفيها ومحاولة تطوير وتنمية هذا الأداء مستقبلا في سبيل تحقيق الأهداف المرغوب فيها للمؤسسة.  
ويتطلب قياس الأداء وجود معايير ومستويات محددة للأداء والأعباء الوظيفية الواجب القيام بها من طرف العامل أو الموظف.

وتعد عملية تقويم أداء المشرف التربوي من العوامل الرئيسة في تقويم نشاطه وتمثل المكانة الأولى في سلم الأولويات ويشمل ذلك مهام التخطيط والتوجيه والتقويم والدراسات والبحث وبما تتضمنه من محتوى يقوم المشرف مع جوانب الإضافة والإثراء والتطوير للمقررات أو المحتوى الدراسي، وكذلك الفعاليات والأنشطة التعليمية والتربوية التي تسهم في تحسين طرائق التدريس وزيادة فاعليتها<sup>(11)</sup>.

أما جودت عطوي فقد ذكر بعض خصائص القائد التربوي منها الكفاءة المتمثلة في الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل والاستبصار والطلاقة اللغوية والقدرة على تقديم الأفكار. أما الخاصية الثانية فتتمثل في المظهر الحسن والصحة الجيدة وأما الخاصية الثالثة فتشتمل على التفوق الأكاديمي والمعرفي، وكذا المهارات العلمية والفنية اللازمة وترتبط الخاصية الرابعة بالقدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والاستقرار العاطفي وحسن المعاشرة والدعابة والمرح والجرأة في مساندة الحق وغيرها....وتتعلق الخاصية الخامسة بصفات خلقية كالأمانة والإخلاص والكرامة والعدل والابتعاد عن التحيز والاستقامة والصدق...وتتعلق الخاصية الأخيرة بالصفات الاجتماعية كالمستوى الاجتماعي والاقتصادي المتميز والديمقراطية واحترام الآخرين والإيمان بقدرة الآخرين على التغيير والمعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والقدرة على تنظيم الجماعات المفككة، والقدرة على التكيف (14).

#### الدراسة الميدانية:

##### 1- المنهج المستخدم:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع معطيات ميدانية وتحليلها وتفسيرها.

2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموع معلمي المدارس الابتدائية التابعة لمديرية التربية لولاية المسيلة قوامها 125 معلم و معلمة.

1-2- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل

العلمي وسنوات الخبرة:

- أهمية الاتصال في إنجاح عمل المؤسسة التربوية؛

##### 3- خصائص المشرف التربوي:

هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد على المشرف كقائد التربوي من أن يتصف بها لكي يقوم بمهامه على أحسن ما يرام وقد ذكرها يعقوب نشوان ومنها(13):

- القدرة على استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال، وهو ما يتطلب من القائد التخطيط الفعال في المستويات المختلفة وتقدير الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة المدرسية التي تحقق الأهداف بحد أدنى من الهدر.

- القدرة على صياغة الأهداف التربوية المحددة بالتعاون مع المعلمين ووضع جدول زمني مناسب لتحقيق هذه الأهداف.

- القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التربوي من خلال عملية التقييم الموضوعية باستعمال وسائل وأدوات دقيقة للحصول على البيانات التي تسمح باكتشاف مواطن الخلل في تنفيذ البرامج من أجل تفاديها في المستقبل.

- القدرة على ترتيب الأولويات في سياسته التربوية، وعدم تناول المشكلات جملة واحدة والتركيز على المهم منها .

- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء معطيات واضحة له وللآخرين .

- القدرة على التفاعل الإيجابي والبناء مع الآخرين من معلمين وتلاميذ وموجهين تربويين وأولياء أمور بما يخدم أهداف المدرسة.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة المهنية

المجموع	الخبرة			المؤهل العلمي			الجنس		العدد
	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	دراسات ما بعد التدرج	جامعي	نهائي	أنثى	ذكر	
125	24	35	66	10	84	31	50	75	
100	19.2	28	52.8	08	67.2	21.8	40	60	النسبة%

## 3-1- صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من صدق محتوى الأداة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وهم مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والمتخصصين في علوم التربية ومجموعة من المشرفين التربويين. وقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار حسب درجة الاتفاق حيث تم اعتماد نسبة 75% كحد أدنى لقبول العبارات التي تقيس والاستغناء عن العبارات التي رأى المحكمون أنها لا تقيس إذ أشار بلوم وآخرون إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق 75% وأكثر بين تقديرات الخبراء.

وفي ضوء آراء المحكمين أصبح الاستبيان مكوناً من (25) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما سيأتي:

- بعد الخصائص العلمية يتكون من 09 فقرات.
  - بعد الخصائص الشخصية ويتكون من 08 فقرات.
  - بعد العلاقات الإنسانية ويتكون من 08 فقرات.
- ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ للاتساق الداخلي وكما هو موضح في جدول (2).

تضح من خلال قراءة هذا الجدول أن فئة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة 60% وأن أغلب أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية الذين تم توظيفهم مباشرة عن طريق المسابقات بنسبة 67% وأن أكثر أفراد العينة هم حديثو عهد بالتعليم حيث لا تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات.

3- أداة الدراسة: هي عبارة عن استبيان يهدف إلى تقييم المشرف من طرف المعلمين من أجل الكشف عن صفات المشرف التربوي الفعال من وجهة نظر المعلمين تم إعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف التربوي وأدواره ومهامه وخصائصه، إضافة إلى الاطلاع على الأدب النظري. وبناءً على هذا، تم إعداد استبانة تتكون من 3 محاور:

المحور الأول: خصائص متعلقة بالجانب العلمي الأكاديمي، وعدد فقراتها (10).

المحور الثاني: خصائص شخصية، وعدد فقراتها (09).

المحور الثالث: خصائص تتعلق بالعلاقات الإنسانية وعدد فقراتها (09).

جدول (2) معامل الثبات ألفا- كرونباخ لمحاور الدراسة

الترتيب	محاور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا-كروباخ
1	الخصائص العلمية	9	0.83
2	الخصائص الشخصية	8	0.76
3	العلاقات الإنسانية	8	0.77

الدراسة وتم اختبار (كا<sup>2</sup>) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة.

#### 5- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-5- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: ومنطوق هذه الفرضية: هناك صفات متعلقة بالجانب العلمي يجب توفرها في المشرف التربوي الناجح، من وجهة نظر المعلمين.

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات عالية نسبيا في جميع أبعاد الاستبيان .

ومنه يمكن تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقه وثباته.

#### 4- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة

جدول رقم(3) يوضح التكرارات ونتائج اختبار (كا<sup>2</sup>) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول

العبارة	دائما	أحيانا	أبدا	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الدلالة
1. أن يكون المشرف متحصلا على شهادة عليا.	79 63.2%	25 20%	21 16.8%	50.37	0.01	دال
2. أن يكون المشرف على دراية واسعة بطرائق التدريس	80 64%	26 20.8%	19 15.2%	53.48	0.01	دال
3. أن يكون المشرف ملما بمبادئ القيادة التربوية.	37 29.6%	46 36.8%	42 33.6%	0.97	0.11	غير دال
4. أن يكون المشرف ملما بمبادئ الاتصال	39 31.2%	72 57.6%	14 11.2%	40.62	0.01	دال
5. أن يكون المشرف واسع الاطلاع على أساليب التقويم التربوي.	75 60%	25 20%	25 20%	46.52	0.01	دال
6. أن يكون المشرف صاحب خبرة واسعة في التعليم	92 78.4%	12 9.6%	61 12%	65.63	0.01	دال
7. أن يكون المشرف ملما بمبادئ علم النفس التربوي	57 45.6%	50 40%	18 14.4%	22.19	0.01	دال
8. أن يكون المشرف متمكنا في اللغة العربية	61 48.8%	32 25.6%	32 25.6%	13.65	0.01	دال
9. أن يكون المشرف متمتعا بثقافة واسعة.	52 41.6%	32 25.6%	41 32.8%	3.31	0.07	غير دال

يتضح من الجدول رقم(3) ما يلي:

- رأى 63.2 % من أفراد العينة المستجوبين أن على المشرف التربوي أن يكون متحصلا على شهادة عليا بينما رأى 16.8 % عكس ذلك. في حين أن 20 % اختاروا الإجابة ب "أحيانا" والفروق لها دلالة إحصائية لصالح

المجيبين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة ("كا<sup>2</sup>=50.37).

- رأى 64% من أفراد العينة أن على المشرف التربوي أن يكون على دراية واسعة بطرائق التدريس بينما رأى 15.2% منه عكس ذلك في حين اختار 20.8%

كانت إجابتهم ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) كما توضحه قيمة (كا=22.19).

18 أجاب 48.8% من أفراد العينة بأن يكون المشرف دائما متمكنا في اللغة العربية بيد أن 25.6% رأوا عكس ذلك و 25.6% أجابوا ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح المجيبين ب "أحيانا". حيث أن قيمة (كا=13.65) وهي أكبر من القيمة الجدولية.

- رأى 41.6% أن يكون المشرف دائما متمتعا بثقافة واسعة غير أن 32.8% أجابوا بالنفي في حين رأى 25.6% أن ذلك يكون "أحيانا" والفروق ليس لها دلالة إحصائية كما تبينه قيمة (كا=3.31).

#### 5-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

يتبين من النتائج السابقة أن أغلب البنود، عدا البندين الثالث (أن يكون المشرف ملما بمبادئ القيادة) والبنود الأخير (أن يكون المشرف متمتعا بثقافة واسعة)، كانت الفروق فيها دالة إحصائيا لصالح المجيبين ب "دائما" وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تقول بوجود خصائص علمية تحدد فعالية ونجاح المشرف التربوي في أدائه الوظيفي.

وتفسر هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن المشرف التربوي لا يمكن أن يكون ناجحا في أدائه ما لم يكن متحصلا على شهادة جامعية ناهيك عن التكوين المتخصص في مجال الإشراف التربوي لأن المشرف غير المتحصل على هذه الشهادة تكون إمكانياته محدودة لأن هذه الإمكانيات لم تسمح له بمواصلة دراسته الجامعية، حتى وإن تلقى تكويننا متخصصا في مجال الإشراف إلا أن ذلك لا يحقق له تكويننا متكامل مقارنة بالذين تلقوا تكويننا جامعيا. كما يرى المعلمون أن المشرف التربوي لا بد أن يكون على دراية واسعة بطرائق التدريس حتى يستطيع التعامل مع كل المعلمين، لأن جهل المشرف بطرائق وأساليب التدريس الأخرى تجعله يفرض طريقه معينة على المعلمين ولا يتقبل الطرق الأخرى، كما أنه لا يستطيع

الإجابة ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجيبين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=35.48).

- أجاب 29.6% فقط من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 125 أنه على المشرف أن يكون ملما بمبادئ القيادة التربوية.

وأجاب 36.8% منهم أن يكون ذلك أحيانا غير أن 33.6% أجابوا بالسلب والفروق ليس لها أي دلالة إحصائية كما تبينه قيمة (كا=0.97).

- أجاب 31.2% من العينة على المشرف أن يكون ملما بمبادئ الاتصال في حين رأى 57.6% أن يكون ذلك أحيانا لكن 11.2% أجابوا بالنفي.

والفروق بين إجابات المستجوبين (بين المجيبين ب "دائما" والمجيبين ب "أبدا" ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=40.62) وهي قيمة أكبر من الجدولة عند هذا المستوى.

- رأى 60% من أفراد العينة أنه يتعين على المشرف أن يكون واسع الاطلاع على أساليب التقويم التربوي بينما رأى 20% منهم عكس ذلك في حين كانت إجابات 20% منهم ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) لصالح الفئة التي أجابت ب "دائما" كما تبينه قيمة (كا=56.42).

- أجاب 78.4% من أفراد العينة بأن يكون المشرف دائما صاحب خبرة واسعة في التعليم بينما أجاب 12% منهم عكس ذلك في حين أجاب 9.6% ب "أحيانا" والفروق بين إجابات أفراد العينة لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) لصالح الفئة المحيية ب "دائما" (كا=65.63)

- رأى 45.6% من الأفراد المفحوصين أن على المشرف أن يكون دائما ملما بمبادئ علم النفس التربوي في حين كانت إجابات 14.4% منهم مغايرة تماما من خلال إجابتهم ب "أبدا". في حين أن 40% منهم



المراحل وأصعبها لأنها المرحلة القاعدية التي تبنى عليها المراحل اللاحقة. ويرى المعلمون أيضا أن على المشرف الناجح أن يكون ملما بمبادئ علم النفس التربوي وما يقتضي ذلك من معرفة بنظريات التعلم، وخصائص المتعلم وحاجاته، والفروق الفردية بين المتعلمين وكيفية التعامل معها لكي يستطيع إمداد المعلم بما يحتاجه في هذا المجال. ويرى المعلمون أيضا أن من خصائص ومتطلبات المشرف الفعال التمكن في اللغة العربية التي تعتبر الأساس في إجادة العلوم الأخرى ومعيار يمكن من خلاله الحكم على كفاءة المشرف وفعاليته.

وانتقلت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من صالحه عيسان (1993) وسالم بن عبد الرحيم المخيني (1991) ودراسة رقيقة سليم محمود (1987) ودراسة فاطمة السيد محمد علي (1996).

## 2- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

مساعدة المعلمين في هذا المجال. ويرى المعلمون أيضا أنه من الواجب على المشرف حتى يكون ناجحا في عمله أن يضطلع بمبادئ الاتصال وأساليب التواصل مع المعلمين والمديرين ومع التلاميذ لما لذلك من أهمية في تكوين علاقات ناجحة ومثمرة مع كل هؤلاء سعيا لتطوير العملية التعليمية وجعلها أكثر فاعلية. ويؤكد المعلمون كذلك على أن يكون المشرف متمكنا من أساليب التقويم التربوي كثيرا ما يشتمل المعلمون من وجود ضعف لدى المشرفين في هذا الجانب الذي يرونه جانبا مهما خاصة أنه يتعلق بتقويم أدائهم التربوي وما ينجر عنه من مشكلات إذا لم يبين هذا التقويم على أسس واضحة وسليمة.

كما يرى المعلمون أيضا أن من صفات ومتطلبات المشرف الناجح الخبرة الواسعة في التعليم وخاصة التعليم الابتدائي لأن المشرف الذي لم يسبق له التدريس في هذه المرحلة لا يمكن له معرفة خباياها لأن لكل مرحلة تعليمية خصائصها ومميزاتها ولعل المرحلة الابتدائية هي من أهم

جدول رقم (4) يوضح التكرارات ونتائج اختبار (كا) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني

العبارات	دائما	أحيانا	أبدا	كا	مستوى الدلالة	الدلالة
10. أن يكون المشرف ذا سمعة حسنة بين المعلمين.	63 50.4 %	34 27.2%	28 22.4%	24.81	0.01	دال
11. أن يكون المشرف على قدر من الذكاء.	81 56.8%	47 37.6 %	7 5.6%	50.17	0.01	دال
12. أن تتميز شخصية المشرف بالاتزان الانفعالي.	53 42.4%	34 27.2%	38 30.4%	4.81	0.09	غير دال
13. أن يكون المشرف مخلصا في عمله.	83 66.4%	30 24 %	12 9.6%	59.24	0.01	دال
14. أن يكون المشرف قادرا على تحمل المسؤولية.	87 69.6%	25 20%	13 10.4%	61.47	0.01	دال
15. أن يكون المشرف ذا قدرة على التحليل والاستبصار.	68 54.4%	43 34.4%	14 11.2%	35.05	0.01	دال
16. أن يكون المشرف مؤمنا بالعمل الجماعي	81 56.8%	32 25.6%	22 17.6%	37.26	0.01	دال
17. أن يتميز المشرف بروح الدعابة والمرح.	54 43.2%	34 27.2%	37 29.6%	5.58	0.06	غير دال

- اختار 45.4% الإجابة ب "أبدا" على عبارة: "أن يكون المشرف ذا قدرة على التحليل والاستبصار". إلا أن 11.2 رأوا عكس ذلك من خلال الإجابة ب "أبدا" 34.4%. والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجهين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=2=35.5).

- كانت إجابات 56.8% ب "دائما" على عبارة: "أن يكون المشرف مؤمنا بالعمل الجماعي". واختار 25.6% منهم الإجابة " أحيانا" في حين أن 17.6% اختاروا الإجابة ب "أبدا". والفروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=2=37.26).

- اختار 43.2% من أفراد العينة الإجابة ب "دائما" على عبارة: "أن يتميز المشرف بروح الدعاية والمرح". واختار 27.2% منهم للإجابة على هذا السؤال البديل "أحيانا" بينما كانت إجابات 29.6% ب "أبدا". والفروق ليس لها أي دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) حيث كانت قيمة (كا=2=5.57) وهي أقل من القيمة الجدولية عند هذا المستوى.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

يتضح من خلال النتائج المتضمنة في الجدول والتي أوردناها بالتفصيل أن الفروق بين إجابات أفراد العينة لها دلالة إحصائية في أغلب البنود المكونة للمحور الثاني أي خمس بنود من أصل ثمانية وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي تقول بوجود خصائص شخصية تحدد فعالية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن المشرف لا بد أن يكون ذا سمعة حسنة بين المعلمين تجعله يكسب تقديرهم واحترامهم، ويتعاملون معه على أساس هذا التقدير والاحترام عكس المشرف الذي قد يكون ذا سمعة سيئة تجعله غير مرغوب فيه في نظر أغلبية المعلمين، ولا

يتبين من الجدول رقم (4) أعلاه ما يأتي:

- أجاب 50.4% من أفراد العينة ب "دائما" على أن يكون المشرف ذا سمعة حسنة بين المعلمين. في حين رأى منهم 27.2% أجابوا ب "أحيانا" إلا أن 22.4% أجابوا ب "أبدا". والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجهين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=2=24.71).

- أجاب 56.8% من أفراد العينة ب "دائما" على البند: أن يكون المشرف على قدر من الذكاء. بينما أجاب 5.6% منهم بالنفي في حين أجاب 37.6% ب "أحيانا". والفروق بين إجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية (كا=2=24.71) عند مستوى الدلالة (0.01).

- كانت إجابات 42.4% ب "دائما" على عبارة: أن تتميز شخصية المشرف بالانفعال البيد أن 30.4% أجابوا ب "أبدا" في حين اكتفي منهم بالإجابة "أحيانا" 27.2%. والفروق ليست لها أي دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) كما تبينه قيمة (كا=2=4.81) التي هي أقل من القيمة المجولة.

- كانت إجابات 66.4% من أفراد العينة ب "دائما" على عبارة: أن يكون المشرف مخلصا في عمله. لكن 9.6% قالوا "أبدا" و 24% منهم اختاروا الإجابة ب "أحيانا". والفروق دالة إحصائيا لصالح الفئة الموجبة ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) حيث إن قيمة (كا=2=59.24) تتجاوز القيمة الجدولية.

- أجاب 69.6% من أفراد العينة ب "أبدا" على عبارة: أن يكون المشرف قادرا على تحمل المسؤولية بينما أجاب 10.4% منهم ب "أبدا" في حين أن 20% اختاروا البديل الثالث "أحيانا" والفروق دالة إحصائيا لصالح الفئة الموجبة ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) حيث إن قيمة (كا=2=61.47)، وهي قيمة أكبر من القيمة المجولة.

المشكلات والصعوبات التي تعترض المعلمين في مهامهم، وعلى القدرة على إدارة الصراعات بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإدارة من جهة أخرى. ويرى المعلمون أيضا أن فعالية المشرف تقتضي أن يكون مؤمنا بالعمل الجماعي وأن يعمل بروح الفريق، وأن لا يهمل المعلمين في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية مما يقوي روح التعاون بينهم وبينهم خدمة لمصلحة التلميذ. وتتفق هذه النتائج مع دراسة فاطمة السيد علي (1996).

### 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

يحوز على تقديرهم واحترامهم. ويرى كذلك المعلمون المستجوبون أن المشرف الناجح لا بد أن يكون على قدر من الذكاء يمكنه من تأدية مهامه الإشرافية بفعالية ونجاح. وتمكنه من التعامل بإيجابية مع كل المعلمين على مختلف مستوياتهم وشخصياتهم. كما يرى المعلمون أيضا ممن شملتهم هذه الدراسة أن الإخلاص في العمل هو من أسباب فعالية المشرف لأن هذا الإخلاص يجعله يتفانى في عمله ولا يدخر أي جهد خدمة للمعلم، وللتلميذ، وللعملية التعليمية برمتها. ويؤكد المعلمون أيضا أن المشرف الناجح لا بد أن يكون على قدر من التحليل والاستبصار تساعده على أداء مهامه بكفاءة وعلى مواجهة

جدول رقم (5) يوضح التكرارات ونتائج إختبار (2كا) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث

العبارات	دائما	أحيانا	أبدا	2كا	مستوى الدلالة	الدلالة
18. أن يكون المشرف مؤمنا بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الآخرين	76 60.8%	41 32.8%	8 6.4%	47	0.01	دال
19. أن يحترم المشرف الآخرين.	89 32.8%	19 15.2%	17 13.6%	62.41	0.01	دال
20. أن يتقبل المشرف مقترحات وآراء المعلمين.	83 66.4%	25 20%	17 13.6%	53.83	0.01	دال
21. أن يراعي المشرف ظروف المعلمين وأحوالهم.	90 72%	21 12.8%	14 11.2%	61.61	0.01	دال
22. أن يكون المشرف قادرا على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.	68 54.4%	40 32%	17 13.6%	31.31	0.01	دال
23. أن يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين.	55 44%	41 32.8%	29 29.2%	8.12	0.05	دال
24. أن يكون المشرف متسامحا في تعامله مع المعلمين.	78 62.4%	28 22.4%	19 15.2%	48.49	0.01	دال
25. أن يكون المشرف متفتحا على المحيط الخارجي.	56 44.8%	43 34.4%	26 20.8%	10.86	0.05	دال

- أن 60.8% من أفراد العينة أجابوا ب "دائما " على العبارة: "أن يكون المشرف مؤمنا بالأسلوب

يبين من النتائج المتضمنة في الجدول رقم (5) أعلاه

ما يأتي:

يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين. ب  
 دائما" بينما قال 29.2% "أبدا" في حين فضل 32.8%  
 البديل الثالث "أحيانا". والفروق دالة عند المستوى (0.01)  
 لصالح الفئة الموجبة ب "دائما" حيث إن قيمة  
 (كا=2=48.49) أكبر من القيمة الجدولية.

- اختار 62.4% من الأفراد المبحوثين ب "دائما" على  
 عبارة: "أن يكون المشرف متسامحا في تعامله مع  
 المعلمين" غير أن 15.2% ذهبوا عكس ذلك حيث أجابوا  
 ب "دائما" في حين كانت إجابات 22.4% ب  
 "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)  
 حيث إن قيمة (كا=2=48.49) أكبر من الجدولية.

- اختار 44.8% من أفراد العينة الإجابة ب "دائما" على  
 عبارة: "أن يكون المشرف متفتحا على المحيط  
 الخارجي". غير أن 20.8% أجابوا ب "أبدا" و 34.4%  
 أجابوا ب "أحيانا" والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى  
 (0.05). حيث إن قيمة (كا=2=10.86) تتجاوز القيمة  
 الجدولية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

يتبين من النتائج المذكورة سابقا أن كل الفروق بين  
 إجابات أفراد العينة في كل البنود ذات دلالة إحصائية مما  
 يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثالثة بوجود خصائص تتعلق  
 بجانب العلاقات الشخصية تحدد فعالية المشرف التربوي من  
 وجهة نظر المعلمين.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن  
 المشرف التربوي الناجح لا بد أن يكون مؤمنا بالأسلوب  
 الديمقراطي في تعامله مع المعلمين، من خلال استشارتهم  
 والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ومعاملتهم على أساس التقدير  
 والاحترام. كما يرون أيضا أن على المشرف مراعاة ظروف  
 المعلمين وأحوالهم، وأن يتسامح معهم أحيانا عند التقصير  
 الذي قد يكون بسبب ظروفهم الاجتماعية والمهنية كبعد  
 مكان العمل عن الإقامة أو عدم وجود سكن أو ما إلى ذلك  
 أو الظروف المهنية كالاحتفاظ أو قلة الإمكانيات المتاحة أو

الديمقراطي في التعامل مع الآخرين مقابل 6.4%  
 فقط قالوا "أبدا" و 32.8% منهم اختاروا الإجابة  
 ب "أحيانا" والفروق كما يبدو لها دلالة إحصائية عند  
 المستوى (0.01) لصالح المجهين ب "دائما" كما  
 تبينه قيمة "... (كا=2=46.9) والتي هي أكبر من القيمة  
 الجدولية.

- أن 23.8% من أفراد العينة أجابوا ب "دائما" على عبارة  
 "أن يحترم المشرف المعلمين" بينما أجاب 13.60  
 % عكس ذلك أي ب "أبدا" واختار 15.2% منهم الإجابة  
 ب "أحيانا" والفروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  
 (0.01) كما تبينه قيمة. (كا=2=62.4) .

- اختار 66.4% من الأفراد المستجوبين الإجابة ب  
 "دائما" على عبارة: " يتقبل المشرف مقترحات وآراء  
 المعلمين" غير أن 20% اختاروا غير ذلك (أبدا) و %  
 15.6 اختاروا البديل الثالث (أحيانا) والفروق دالة عند  
 المستوى (0.01) لصالح المجهين ب "دائما" أين كانت  
 قيمة (كا=2=53.8).

- أجاب 72% من عينة الدراسة البالغ عددهم 125 ب  
 "دائما" على عبارة: "أن يراعي المشرف ظروف  
 المعلمين وأحوالهم". في مقابل 11.2% منهم اختاروا  
 الإجابة ب "أبدا" في حين أن 16.8% فضلوا الإجابة ب  
 "أحيانا" والفروق كما تبدو ذات دلالة إحصائية عند مستوى  
 (0.01) لصالح المجهين ب "دائما" وهو ما تؤكد  
 قيمة. (كا=2=61.16).

- كانت إجابات 54.4% من أفراد العينة ب "دائما" على  
 عبارة: "أن يكون المشرف قادرا على تكوين علاقات  
 اجتماعية مع الآخرين بينما أجاب 13.6% عكس  
 ذلك أي ب "أبدا" في حين أن 32% أجابوا ب  
 "أحيانا" والفروق دالة إحصائيا عند المستوى (0.01)  
 لصالح الفئة التي اختارت الإجابة ب "دائما" كما  
 تبينه قيمة. (كا=2=31.31)

- أجاب 44% من المفحصين على عبارة ب ". أن

التكوين الجامعي والخبرة الواسعة في التعليم الابتدائي، والدراية بأساليب التدريس - وجود خصائص شخصية لا بد من توفرها حتى يستطيع المشرف أداء مهامه الإشرافية بنجاح حسب آراء المعلمين أهمها الإخلاص في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتمتع بقدر من الذكاء - وجود خصائص تتعلق بجانب العلاقات الإنسانية ترهن فعالية المشرف ونجاحه في أدائه الوظيفي حسب آراء المعلمين أهمها احترام الآخرين والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية ومراعاة ظروف المعلمين وأحوالهم وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخصائص المذكورة لا تعبر عن كل الخصائص الواجب توفرها في المشرف لكي يكون أدائه فعالا بل اكتفينا بأهم هذه الخصائص فقط ، كما أنه ليس بالضرورة أن تتوفر كل هذه الخصائص مجتمعة لكي يكون أداء المشرف التربوي فعالا .

#### التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة إعطاء الأهمية اللازمة للتكوين الجامعي للمشرف وعدم الاكتفاء بالتكوين المنخصص لسنة واحدة كما هو معمول به في الجزائر .
- 2- إخضاع المشرفين للتدريب والتكوين اللازمين أثناء الخدمة.
- 3- ضرورة تبادل الخبرات بين المشرفين من خلال اللقاءات والملتقيات التي تقام لهذا الغرض.
- 4- إعطاء الأهمية اللازمة للخصائص الشخصية عند توظيف المشرفين التربويين وعدم التركيز على الجانب المعرفي فقط .

غير ذلك. كما يعتقد المعلمون أيضا أن من خصائص المشرف الجيد هو قدرته على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين خاصة مع المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه لأن هذه العلاقة تجعله يقترب منهم أكثر مما يجعلهم أكثر تقبلا لإرشاداته وتوجيهاته. كما يرى هؤلاء المعلمون أيضا أن المشرف الجيد هو من تكون له القدرة على التعاون مع المعلمين فيعطيهم ويأخذ منهم دون أن تكون له نظرة استعلاء أو انتقاص من قدرات المعلمين وإمكاناتهم. ومما يراه المعلمون أيضا أن من مميزات المشرف الفعال هو التفتح على المحيط الخارجي وعدم الانغلاق على نفسه بل لا بد أن يربط علاقات إيجابية مع المحيط الخارجي من أولياء وسلطات محلية واستثمارها في مصلحة التلميذ والعملية التعليمية بأكملها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المخيني(1991) ودراسة سيسترنك(1981) ودراسة ميلوكي(1990) .

ومنه نستنتج أن الفرضية العامة التي انطلقت منها هذه الدراسة والقائلة بوجود خصائص منها ما يتعلق بالجانب العلمي للمشرف ومنها ما يتعلق بالجانب الشخصي للمشرف التربوي ومنها ما يتعلق بجانب العلاقات الشخصية قد تحققت .

#### خاتمة:

حاولت هذه الدراسة تناول موضوع قاعلية الأداء لدى المشرف التربوي من خلال دراسة ميدانية على عينة من مدرسي المرحلة الابتدائية تم استجوابهم من خلال استبيان تناول أهم الخصائص الواجب توفرها في المشرف التربوي والتي تحقق فاعلية أدائه الوظيفي وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود خصائص علمية تحدد فعالية المشرف التربوي وتؤثر في أدائه الوظيفي حسب آراء المعلمين أهمها

## الهوامش:

- 1- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. ط1، 2001.
- 2- محمد حامد الأفندي، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1976، ص:3.
- 3- الخطيب، رداح وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، دار الندوة، عمان، الأردن، 2000.
- 4- طافش، محمود، الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية دار الفرقان، عمان، الأردن، 2004 ص: 88.
- 5- اللقاني، أحمد حسين وعلي أحمد الجمل، معجم المصطلحات- التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1999، ص:33.
- 6- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص:93.
- 7- طلال الشريف(المرجع نفسه) .
- 8- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني للمنظمات دار المعارف الجامعية الإسكندرية، 1985، ص:4.
- 9- العمارة، محمد حسن، تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد7، ع3، 2006 ص:103.
- 10- الفراء، إسماعيل صالح، تقويم الأداء التدريسي اللفظي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 2004 ص:4.
- 11- طلال الشريف(مرجع سابق).
- 12- تركي رابح، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990.
- 13- يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، بدون طبعة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان. بدون طبعة، 1985.
- 14- جودت عزت عطوي(مرجع سابق)