

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر
معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية

عصام سعيد إسماعيل عبيد الله

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

جمادى الأولى / 1427 هجري - أيار / 2006 ميلادي

مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر
معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية

إعداد:

عصام سعيد إسماعيل عبّيد الله

بكالوريوس تربية ابتدائية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس : د. محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية

قسم الدراسات العليا في التربية - جامعة القدس

جمادى الأولى / 1427 هجري - أيار / 2006 ميلادي

إجازة الرسالة

مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية
في الضفة الغربية

اسم الطالب : عصام سعيد إسماعيل عبيد الله
الرقم الجامعي : 20320014

المشرف : د.محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 30 / 5 / 2006م من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم
وتواقيعهم :

- | | | |
|-----------------------|------------------------|---------------|
| 1- رئيس لجنة المناقشة | د. محمود أحمد أبو سمرة | التوقيع |
| 2- ممتحناً داخلياً | أ.د. أحمد فهم جبر | التوقيع |
| 3- ممتحناً خارجياً | د. ميسون كامل التميمي | التوقيع |

القدس - فلسطين

جمادى الأولى / 1427 هجري - أيار / 2006 ميلادي

الإهداء

إلى فلسطين الحبيبة وشهدائها الأبرار
إلى أحق الناس بحسن صحبتي أمي الحنونة أطل الله في عمرها
إلى مصدر قوتي والدي الحبيب حفظه الله ورعاه
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زوجتي عرفاناً بالجميل
إلى أبنائي دعاء، دينا، سعيد، دانا، محمد
أهدي ثمرة جهدي وسهر الليالي

الباحث
عصام عبيد الله

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

التوقيع:

عصام سعيد إسماعيل عبيد الله

التاريخ : 30 / 5 / 2006م

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

بعد أن منّ الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة، يطيب لي بل ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور محمود أبو سمرة الذي أشرف على هذه الرسالة ورعى هذا العمل، منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن. والذي لم يبخل علي بعلمه ووقته وجهده فكان مرشداً ومشجعاً ومسدياً للنصيحة مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذا الجهد المتواضع . كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الأجلاء عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور أحمد فهيم جبر والدكتورة ميسون كامل التميمي على تفضلهما بقبول عضوية المناقشة، وإثرائها بملاحظتهما القيمة .

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية التي قامت بتوزيع الاستبانات على مديريات الضفة الغربية واسترجاعها، وأخص بالذكر الأستاذ علي أبو زيد رئيس قسم التعليم العام في الوزارة.

كما أتقدم بشكري وعرقاني إلى الأستاذ الفاضل عبد الله شكارنة راعي المسيرة التعليمية في محافظة بيت لحم الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي على إنجاز هذا العمل. وأخيراً كل التقدير والشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، فإليهم جميعاً اعترافي بفضلهم وتقديري لجهودهم، وجزاهم الله عني خير جزاء.

الباحث

عصام عبيد الله

مصطلحات الدراسة :

الإشراف التربوي : عملية تعاونية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال تطوير طاقات المدرسين والتلاميذ، واستخدام أفضل السبل لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية، (الإبراهيم، 2002، ص14) .

المشرف التربوي : هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها .

المهارة : القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة والوقت، وبأقصى ما يمكن من الدقة والأثر، (مرعي، 1987، ص2) .

المهارات التصورية للمشرف التربوي : تعني مهارة المشرف التربوي في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه، (السعود، 2002، ص115) .

المهارات الفنية للمشرف التربوي : المعرفة العلمية المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاءة في استخدامها بما يحقق الأهداف بفاعلية، أي أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المشرف التربوي في ممارسته لعمله، (عابدين، 2001، ص92) .

المهارات الإنسانية للمشرف التربوي: الطريقة التي يستطيع بها المشرف التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين وفي مقدمتهم المعلمين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في عملهم، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء (السعود، 2002، ص116) .

معلم المرحلة الثانوية : هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم كمدرس متفرغ في مهنة التعليم، ويُدرس مادة واحدة على الأقل في المرحلة الثانوية .

المدارس الحكومية الثانوية : هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشرف عليها وتمولها مادياً وبشراً بشكل مباشر وتضم في تشكيلاتها الصف الحادي عشر والثاني عشر .

الضفة الغربية : ذلك الجزء من فلسطين الواقع تحت إشراف السلطة الفلسطينية وتضم المناطق الجغرافية التالية:

-الشمال، وتشمل مديريات التربية في: جنين، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية، ونابلس.

-الوسط، وتضم مديريات التربية في : أريحا، ورام الله، والقدس، وضواحي القدس.

-الجنوب، وتضم مديريات التربية في : بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل.

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في الضفة الغربية، واختلافها تبعاً لمتغيرات كل من المنطقة الجغرافية، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي.

و تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين :

1- ما درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في الضفة الغربية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها ؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة الجغرافية، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (9419) معلماً ومعلمة. موزعين على (13) مديرية. أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية عنقودية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة ممن يُعلمون في المرحلة الثانوية، أي ما نسبته (7%) من مجتمع الدراسة، موزعين على (50) مدرسة ثانوية ذكوراً وإناثاً أي ما نسبته (8.3%) من عدد المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لتحديد المهارات الإشرافية التي يمتلكها المشرفون التربويون .

مكونة من جزأين:

الجزء الأول: اشتمل على معلومات عامة، والجزء الثاني: يحتوي على (58) فقرة موزعة على ثلاثة

مجالات هي: مجال المهارات التصويرية، ومجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإنسانية.

وقام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق العلمية المناسبة، حيث بلغ معامل الثبات

على المجال الكلي (0.98).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات توصل الباحث إلى النتائج الآتية :

١ -تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية للمهارات

الإشرافية كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.96) وفق مقياس

ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.75) .

٢ جميع مجالات أداة الدراسة هي بدرجة متوسطة أيضا، حيث جاء في مقدمتها: مجال المهارات

الإنسانية، وفي المرتبة الثانية مجال المهارات الفنية، وأخيرا مجال المهارات التصويرية.

٣ كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية

لصالح منطقة الشمال، و متغير التخصص لصالح الأدبي، و متغير المؤهل العلمي لصالح الأقل

من بكالوريوس، والبكالوريوس فقط .

٤ في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس، والخبرة

.

وفي ضوء النتائج خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها:

- ١ العمل على تنمية وتطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والتي تساعدهم في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- ٢ زيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، ليتسنى له تنمية مهاراته الإشرافية.
- ٣ خضوع أسس اختيار المشرفين التربويين للمراجعة الدائمة والمستمرة.
- ٤ تزويد المشرفين التربويين بأهم خلاصات الدراسات التي تتعلق بعملية الإشراف التربوي للإفادة منها في الميدان التربوي عملياً.
- ٥ تعميق وعي المعلمين بأهمية الخدمات الإشرافية في تحسين أدائهم .
- ٦ إجراء دراسة مماثلة في منطقة غزة .
- ٧ إجراء دراسة تقترح معايير لبرنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين على المهارات الإشرافية.

الفصل الأول

الإطار النظري و مشكلة الدراسة

- ١.١ المقدمة.
- ٢.١ مشكلة الدراسة
- ٣.١ أسئلة الدراسة
- ٤.١ الخلفية الأدبية للدراسة
 - ١.٤.١ مفهوم الإشراف التربوي.
 - ٢.٤.١ وظائف الإشراف التربوي ومجالات عمل المشرف التربوي والمهام المناطة به.
 - ٣.٤.١ أنواع الإشراف التربوي.
 - ٤.٤.١ أساليب الإشراف التربوي.
 - ٥.٤.١ نظريات الإشراف التربوي.
 - ٥.١ المشرف التربوي من حيث :
 - ١.٥.١ تعريف المشرف التربوي.
 - ٢.٥.١ أسس اختيار المشرف التربوي.
 - ٣.٥.١ تدريب المشرف التربوي.
 - ٤.٥.١ كفايات المشرف التربوي.
 - ٥.٥.١ مهارات المشرف التربوي.
 - ٦.١ أهداف الدراسة.
 - ٧.١ أهمية الدراسة.
 - ٨.١ فرضيات الدراسة.
 - ٩.١ حدود الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري ومشكلة الدراسة

1.1 المقدمة

لا يستقيم أمر جماعة من الجماعات إن لم يكن مؤسساً على قوانين وقواعد متعارف عليها، تحترمها تلك الجماعة وبمقتضاها تسيّر . وهذه القوانين والقواعد التي أصطلح على تسميتها نظاماً، تحتاج إلى إدارة حكيمة تعمل على تطبيق النظام، ويتوفر فيها صفات الشخصية القيادية الفذة، وتمتلك القدرة على تنظيم شؤون الجماعة، وتحديد ما يربط بين أفرادها من علاقات، وترسم وتخطط ما يترتب عليها من سياسات ومشروعات، وتحدد ما يربط بينها من حقوق وواجبات (بلقيس ومرعي، 1985).

ويمكن اعتبار المدرسة المؤسسة النظامية التي اعتمدها المجتمعات رسمياً لرعاية أبنائها وحمايتهم وتعليمهم وصقل شخصياتهم، وتطوير قدراتهم على التفكير وحل المشكلات، والقيام بأدوارهم المستقبلية. ولا بد للمدرسة من جهاز متابعة ومعاونة يعمل مع المعلمين لتحقيق أهدافها، ويساعد على اكتشاف الأخطاء وعلاجها، ومن هنا جاء دور الإشراف التربوي. ويرى الكثير من التربويين ضرورة وجود عملية الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلمين، في ضوء التغيرات المعرفية والتقنية السريعة والهائلة، والطرق التدريسية الحديثة التي قد لا يلم بها المعلم، مما يؤكد حاجة المعلمين للمساعدة ويحتم وجود المشرفين التربويين، (الجندي، 1999).

والإشراف التربوي كما يراه شديفات (2002) من الأنظمة الفرعية الهامة للنظام التربوي، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها للأفضل، ويهدف إلى خدمة العملية التعليمية وذلك من خلال تبصير المسؤولين عن التعليم بمجالات القوة والضعف في تلك العملية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني كسبيل لرفع سوية التعليم وتحقيق أهدافه، فالإشراف التربوي خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى تطوير نوعية التعليم وذلك من خلال توفير أفضل الظروف التي تساعد المعلمين للقيام بأدوارهم التعليمية

بشكل فعال، وحتى يسهم المشرف التربوي في توفير ذلك لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والكفايات والمهارات التي تساعد للقيام بدوره بشكل فعال، كأن يكون ذا ثقافة واسعة، وقادراً على القيادة التعليمية، وماهراً في التدريس.

لقد أجمع الأدب التربوي على أن المعلم هو أساس العملية التعليمية، فهو قائد الصف الذي يعمل من أجل تعلم التلاميذ، وهو الذي يرشد ويوجه التلاميذ بعقلانية، وبشارك بفعالية في الأنشطة المدرسة، إضافة إلى كونه يساعد في إيجاد علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الفقي، 1994). فإذا كان الطالب هو محور العملية التربوية، فالمعلم من أهم عناصرها، ويعتبر ذراعها التنفيذي، وتقع على عاتقه المسؤولية المباشرة في عملية التعلم والتعليم، فكان لا بد له من سند ومساعدة في أداء مهامه من جهتين :

الأولى : الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة، والثانية : الإدارة التربوية ممثلة بالإشراف التربوي (العنوز، 1995) . ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المشرف التربوي كخبير في نظام التعليم ليلجأ إليه المعلم عندما تعترضه أية مشكلة. فالمشرف التربوي يعمل من أجل الإنسان وهو الطالب، كما يعمل مع الإنسان وهو المعلم، وذلك من أجل تحقيق هدف التربية الأسمى وهو تكوين الشخصية السوية للطالب وإعداده للحياة، مما يساهم في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه (حمصي، 1993) .

ويؤكد عطاري (1993) أن أهمية الإشراف التربوي تزايدت في البلاد العربية، على مدار السنوات الماضية، وذلك بسبب المشكلات الملحة التي تواجهها الأنظمة التعليمية العربية مثل زيادة عدد المدرسين الجدد وغير المؤهلين، وزيادة حجم التسرب والهدر في المدارس . ويشير عمار (1995) إلى أسباب أخرى أدت إلى زيادة الاهتمام بالإشراف التربوي منها: ضعف مستويات التحصيل لدى الطلاب من المعارف والقدرات، وبالتالي تدنت الكفاية الإنتاجية لمخرجات النظام التربوي سواء الكفاية الداخلية، أو الكفاية الخارجية للتعليم . فالإشراف التربوي كما يقول حسين (1996) هو صمام الأمان في العملية التعليمية، ويقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعاليتها تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي، خاصة الحلقات الأربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة وهي : المناهج، وأداء المعلمين، والمواد التعليمية، وأساليب التقويم، ومن هنا فإن المشرف التربوي هو صمام الأمان وضابط إيقاع الجودة النوعية في النظام التعليمي .

1.2 مشكلة الدراسة

تطورت أهداف الإشراف التربوي، وتنوعت مهام المشرفين التربويين، وتعددت الأنماط الإشرافية المستخدمة لتقويم العملية التربوية وتطويرها وتحسينها . وعلى الرغم من هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي الذي واكب التطور العلمي، إلا أن الممارسات الإشرافية في فلسطين لم تتغير تغيراً نوعياً بارزاً يرتقي إلى المستوى المطلوب الذي يجعل الإشراف التربوي قادراً على تحقيق الأهداف المناطة به . فقد أكدت العديد من الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي مثل دراسة التميمي (2005)، ودراسة الجنازة (2000)، ودراسة أبو هويدي (2000) أن الإشراف التربوي في فلسطين لا يزال متوسط الأداء، وأن دور المشرف التربوي لا زال غامضاً ومهمته غير واضحة . وإن عدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بنقص المهارات الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرفين التربويين في الضفة الغربية . لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية . من أجل تحديد مستوياتها من جهة، والتوجه بإيجاد الحلول اللازمة لها من جهة أخرى . حتى تستطيع عملية الإشراف التربوي في الضفة الغربية تحقيق الأهداف الموكلة إليها .

1.3 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية؟
- 2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف متغيرات الدراسة (المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم، وجنس المعلم، وتخصص المعلم، وخبرة المعلم، والمؤهل العلمي للمعلم)؟

1.4 الخلفية الأدبية للدراسة

بعد مراجعة الباحث للأدب التربوي يرى أهمية الحديث عن البنود التالية ذات العلاقة بالإشراف التربوي

1.4.1 مفهوم الإشراف التربوي :

أن الإشراف التربوي قد تطور خلال القرن العشرين الماضي بصورة سريعة، مستفيداً من تطور الفكر الإداري من جهة، ومن تطور النظريات التربوية والنفسية من جهة أخرى . وكغيره من المفاهيم التربوية لم يحظ الإشراف بتعريف واحد يقبله جميع المختصين، إذ ظهرت مجموعة من التعريفات التي تحاول تحديد مفهوم الإشراف التربوي (السعود، 2002). ومن أهم التعريفات التي وردت في الأدب التربوي ما يأتي:

- "خدمة فنية متخصصة، يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعليم والتعلم". (عطاري، 2005، ص 38).
- أما التعريف الوارد عند البستان (2003، ص328) فيعتبر الإشراف التربوي "ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة التربوية، وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكن كافة العاملين في قطاع التربية من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية".
- في حين يرى السعود(2002، ص69) أن الإشراف التربوي هو "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية، المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية".
- ويرى البدري (2001، ص18) أن الإشراف التربوي "مهمة قيادية بالدرجة الأولى، تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة ومناهج وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعلم".
- أما وزارة التربية والتعليم الأردنية (1983، ص5) فقد اعتبرت الإشراف التربوي " خدمة تربوية تهدف إلى الارتقاء بنوعيه التعليم، من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال".
- في حين يرى رمزي (1997، ص54) أن الإشراف التربوي هو "جهد لإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعياً".

- معنى أن (تشرف) هو "أن تتسق، وأن تحرك، وأن توجه نمو المدرسين، في اتجاه يستطيعون معه باستخدام نكاه التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ، وأن يوجهوه إلى أغنى وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه." (الأفندي، 1976، ص8).

- أما وايت (Waite,1995,p.11) فيرى أن الإشراف التربوي هو "تقدم وتحسين التعليم."

- "وظيفة قيادية تتضمن الإدارة والمناهج والتعليم وتسهم في التحقيق الفعّال للأهداف وبناء التزام نحو تحقيقها، والمساعدة في خلق منظمة تثمن الإنسان" (Wiles & Bondi، 1986، P. 57) .

- "عملية معقدة تتضمن العمل مع المدرسين والمربين الآخرين بشكل تعاوني، لإثراء نوعية التعليم والتعلم في المدارس، مما يؤدي إلى التطوير المهني للمدرسين" (Beach & Reinhartz,2000, p.12).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- الإشراف التربوي عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس.

- عملية تفاعل وتعاون إنساني بين المشرف والمعلم والمدير .

- رؤية شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية لتطوير إمكانيات جميع الأطراف المشاركة من معلمين، وطلاب، ومنهاج، ووسائل وعوامل تؤثر في عملية التعلم والتعليم، سواء أكانت هذه العوامل خارج المدرسة أو داخل المدرسة .

- على الرغم من الاختلاف في تعريفات الإشراف التربوي إلا أن الجميع متفقون على أن الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحسين العملية التعليمية .

- يرتبط الإشراف التربوي كثيراً بالقيادة الناجحة، ويعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير العملية التعليمية .

- يتصل الإشراف التربوي اتصالاً مباشراً بعملية التقويم، ويقوم على الممارسة الديمقراطية لهذا التقويم، سواءً أكان تقويم المعلم، أو الطالب، أو الإدارة المدرسية، أو المنهاج، أو الوسائل التعليمية المختلفة.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الإشراف التربوي على أنه (عملية تعاونية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال تطوير طاقات المدرسين والتلاميذ واستخدام أفضل السبل لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية).

2.4.1 وظائف الإشراف التربوي ومجالات عمل المشرف التربوي والمهام المناطة به:

أصبحت الحاجة إلى الإشراف التربوي ماسة جداً، ذلك أن هناك مجموعة من الأهداف العامة الكبرى، والخاصة التفصيلية التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها. على أن تحقيق هذه الأهداف لن يتأتى دون القيام بمجموعة من الوظائف أو المهام، كما أوردها السعود (2002) والتي من أهمها الإشراف على طرق التعليم وأساليبه، وإعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها، وتوفير التسهيلات التعليمية، والإفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم، وتنظيم الموقف التعليمي التعلمي، وتهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم، وتنظيم الدورات، وتطوير المناهج، واختيار المعلمين، واختيار مديري المدارس ومساعدتهم، وتطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً تقييم العملية التعليمية .

أما الأفندي (1976) فيلخص وظائف الإشراف التربوي فيما يلي :

- ١ - مساعدة المدرسين على فهم وظيفتهم، والإيمان بها إيماناً يدفعهم إلى الإخلاص في أدائها .
- ٢ - مساعدة المدرسين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها، وانتقاء المناسب منها .
- ٣ - المساعدة على وضع الخطط السليمة والقائمة على أسس علمية والمناسبة للموقف الذي توضع من أجله .
- ٤ - المساعدة في وضع البرامج وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين .
- ٥ - المساعدة على فهم وسائل التعليم وطرقه وأدواته وتوفيرها لتكون في خدمة المتعلمين .
- ٦ - المعاونة في متابعة ما يجّد في أمور التعليم واقتباس المناسب من كل جديد .
- ٧ - المعاونة في متابعة الخطط الموضوعية والعمل على تحسين الظروف المؤثرة في أمور التعليم .
- ٨ - المعاونة في تقييم العملية التعليمية تقويماً سليماً على أسس صحيحة .
- ٩ - المساعدة على تنمية المعلمين مهنيّاً وذاتياً والعمل على تنسيق جهودهم .

وذكر المساد (2001) مجموعة من الأعمال المتصلة بمهام ووظائف المشرف التربوي منها : أن المشرف ميسّر يحاول إيجاد قنوات الاتصال سواء أكان ذلك في المدرسة الواحدة أم في المدارس التابعة له، وهو مشجع يحفز المعلمين على العمل ويعززهم، ويقترح ويقدم المواد التعليمية المناسبة،

ويساعد المعلمين في وضع الخطط السليمة، ويقدم الخدمة الفنية بأسلوب جذاب، ويزود الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية للطلاب .

ويشير (Harris, 1985) إلى أن مهام المشرف التربوي يمكن حصرها فيما يلي :

- ١ -المهام التمهيديّة وتشمل : تطوير المنهاج والمشاركة في توفير الهيئة التدريسية المناسبة .
- ٢ -المهام المتعلقة بالعمليات وتشمل، تنظيم التعليم، وتيسير تقديم الخدمات التعليمية والإرشادية للطلبة، وتوفير المواد التعليمية اللازمة للتعليم، ومساعدة المعلمين الجدد، وتطوير نظم العلاقات والاتصالات .
- ٣ -المهام التطويرية وتشمل : التدريب والتطوير أثناء الخدمة، وتقييم التعليم واعتبرت من أهم مهام المشرف التربوي وذلك لارتباطها بالتغيير الذي يساعد على تطوير التعليم، يليها تطوير المنهاج وتقييم التعليم .

أما مرسى (1975) فيرى أن هناك ثلاث وظائف للمشرف التربوي وهي :

- ١ -الابتكار والبناء : حيث أن توقعات الدور الذي يقوم به المشرف تفرض عليه أن يبتكر أفكاراً جديدة، وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية .
- ٢ -معالجة الخطأ : من وظائف المشرف التربوي أن يعالج أي خطأ في الممارسات التربوية، وأن يصحح هذا الخطأ، مقدماً اقتراحاته البناءة لمعالجة السليبات .
- ٣ -تقادي الخطأ : ويعني بها حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسات الخاطئة.

وحدد نشوان (1992) مهام المشرف التربوي من خلال تفاعل نظام الإشراف مع الأنظمة التربوية الأخرى مثل : القياس والتقويم، والتطوير التربوي، والمناهج التربوية والتدريب أثناء الخدمة، وشؤون الموظفين .

ولقد أوردت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2002/2001) المجالات الآتية لعمل المشرف التربوي، وبينت المهام التي يشتمل عليها كل مجال :

أولاً - مجال التخطيط ويشمل المهمات الآتية : إعداد الخطط الإشرافية، والتعرف على حاجات المعلمين، ومساعدة مدير المدرسة في التخطيط وفي توزيع المباحث والحصص على المعلمين، ومساعدة المعلم في إعداد خطته التعليمية .

ثانياً - مجال المنهاج يشمل : المشاركة في إعداد المنهاج وتقييمها، وتوضيح وتحديد أهداف المنهاج بمشاركة المعلمين، والمشاركة في تطوير المنهاج بالتجريب والتطبيق الفعلي .

ثالثاً - مجال التعليم ويشمل : عرض إستراتيجيات تدريسية جديدة وتجريبها وتنفيذها، ومتابعة الأنشطة التعليمية.

رابعاً - مجال النمو المهني ويشمل : إطلاع المشرف على أحدث المعلومات والأساليب التعليمية الخاصة بمبحثه وتوصيلها للمعلمين، وتبادل الخبرات المهنية مع المعلمين .
خامساً - مجال التقويم ويشمل : إعداد المشرف اختبارات تحصيلية واختبارات مستوى بالتعاون مع المعلمين وتنفيذها، والعمل على تحليل نتائجها وتفسيرها، والتقويم الذاتي للمشرف والمعلم والأداء المدرسي .

سادساً - مجال الإدارة ويشمل : تقديم اقتراحات حول توزيع المعلمين على المدارس، والمشاركة في تقويم أعمال المعلمين وتقديرها، والتأكد من فعالية التسهيلات المتاحة .

سابعاً - مجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي ويشمل : بناء علاقات إنسانية مع المعلمين والمديرين والعمل بروح الفريق، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال نشاطات مجالس أولياء الأمور، والحرص على بناء وتنمية علاقات إنسانية مع المجتمع .
ثامناً - مجال التدريب ويشمل : تلبية الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين لبناء برامج تدريبية والإسهام في تنفيذها، وحضور البرامج التدريبية التي تعقد في الداخل والخارج لنقل الخبرات إلى الميدان .

تاسعاً - مجال الأنشطة التربوية ويشمل : المشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاطات التربوية وتوضيح أهميتها والمشاركة في لجان التحكيم للمسابقات المختلفة وتوجيه المعلمين إلى المشاركة الفعالة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية .

في حين قسمت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (1998) الواردة في التميمي (2001) من خلال ورشة عمل قام بها قسم الإشراف والتدريب والتأهيل التربوي، مجالات عمل المشرفين التربويين إلى مجالين رئيسيين هما: مجال الإشراف التخصصي، ومجال الإشراف العام، ويتفرع عن كل منهما عدة مجالات فرعية، ويندرج تحت كل منهما عدة مهام كالآتي:

أولاً - مجال الإشراف التخصصي ويتفرع عنه المجالات الآتية :

١ - مجال إثراء المناهج ويشمل المهام التالية : تحليل محتوى المناهج أو تحليل وحدة منهجية محددة، وتحليل الكتاب المدرسي المقرر، وإعداد دليل لتنفيذ وحدة أو كتاب مدرسي مقرر، وإعداد مادة تعليمية إثرائية خاصة بالطلبة، وإعداد تدريبات ومسائل إثرائية، وإعداد وسائل تعليمية سمعية أو بصرية، وإعداد الاختبارات بكافة أنواعها، واقتراح طرق وأساليب تدريس جديدة لتدريس وحدة تدريسية ما .

٢ مجال النمو المهني للمديرين والمعلمين ويشمل تنمية المهارات الآتية : المهارات الإشرافية لمدير المدرسة، والتخطيط للتدريس، وإدارة المواقف التعليمية، والتقويم، وإثارة الدافعية للمتعلمين للتعلم، وطرح الأسئلة، وإعداد الوسائل التعليمية واستخدامها، وتنظيم أنشطة الطلاب الصفية واللاصفية، وتنمية التفكير الناقد لدى الطلبة، ومهارة إرشاد الطلبة .

٣ مجال القياس والتقويم ويشمل المهام الآتية : إعداد الاختبارات التحصيلية وتحديد مجالات استخدامها وتحليل نتائجها والاستفادة من التحليل، واستخدام التغذية الراجعة وتحليل نتائجها، وإعداد الخطط العلاجية وتوظيفها .

٤ مجال البحث والدراسات ويشمل: هذا المجال البحوث والدراسات الموجهة نحو تحسين الممارسات التعليمية التعلمية في مجال التخصص مثل: دراسة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو التعليم، ودراسة اتجاهات الطلبة نحو موضوع من الموضوعات الدراسية وغيرها .

٥ مجال رعاية شؤون الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: ويشمل هذا المجال جوانب متعددة مثل: رعاية الطلبة بطيئي التعلم، وضعيفي التحصيل، والذين يعانون من إعاقات محددة، والموهوبين والمتفوقين .

ثانياً : مجال الإشراف العام ويشمل المهام التالية :

مساعدة المدرسة ودعمها في معالجة ضعف الطلبة وتدني تحصيلهم، ودعم مدير المدرسة في أداء دوره كمشرف مقيم، ومشاركة المدرسة في وضع الخطط التطويرية، ومتابعة تنفيذها، والعمل مع فرق التطوير المختلفة خاصة في المشاريع الريادية .

ويؤكد (Wiles & Bondi, 1986) أن وظائف الإشراف التربوي تتلخص في ثلاث نقاط رئيسية وهي :

-وظائف إدارية توضح المعايير والسياسات، واختيار المعلمين، وتنظيم التعليم، وتحسين العلاقات في مجتمع المدرسة .

-وظائف تتعلق بالمنهاج توضح الأهداف التعليمية، وتطوير الخطط والبرامج، واختيار المواد التعليمية.

-وظائف تتعلق بالتعليم كتطوير خطط التعليم، وتقييم البرامج في ضوء معايير محددة والمبادرة بتقديم برامج جديدة، وتقديم النصح والمساعدة للمعلمين .

3.4.1 أنواع الإشراف التربوي :

نظراً لتنوع وظائف الإشراف التربوي وتعدد أهدافه، فقد تعددت صورته وأشكاله ويرى سيرجوفاني وستارات (Sergivanni & Starrat, 1988) الواردة في (التميمي ، 2001) أن الإشراف التربوي في المدارس يدور حول ثلاث نظريات إشرافية أو الدمج بينها وهي :

- ١ +إشراف المستند إلى الإدارة العلمية التقليدية .
- ٢ +إشراف القائم على العلاقات الإنسانية .
- ٣ +إشراف الذي يقوم على الدمج بين الإدارة العلمية والإنسانية .

ويمكن تناول أنواع الإشراف التربوي من ناحيتين :

الأولى : تتعلق بالعلاقات الإنسانية، وتتمثل أنواع الإشراف في هذا الجانب في:

- 1- الإشراف الدكتاتوري الذي يتبع نمط التفتيش .
- 2- الإشراف الديمقراطي الذي يقوم على احترام شخصية المعلم .
- 3- الإشراف الدبلوماسي، حيث يعمل المشرف على استمالة المخالفين مستعيناً بالإغراءات والوعود البراقة، والاستعانة بالأشخاص ذوي التأثير والنفوذ .
- 4- الإشراف السلبي الذي يقوم على الحرية المطلقة، حيث يؤمن المشرف بأن كل فرد من العاملين مسؤول عن نفسه في أداء عمله.

الثانية : تتعلق بالغايات والوسائل، حيث يصنف الإشراف في هذا المجال إلى :

- ١ +إشراف التصحيحي : الذي يقوم على إصلاح الأخطاء دون الإساءة إلى المعلم .
- ٢ -الإشراف الإكلينيكي (العيادي) : الذي يقوم على أساس تحسين الأداء الصفي للمعلم .
- ٣ +إشراف البنائي : الذي يقوم على فكرة مساعدة المعلم على النمو الذاتي .
- ٤ +إشراف الوقائي : الذي يقوم على فكرة التنبؤ بالمشكلات والعمل على تلافيتها .
- ٥ +إشراف العلمي : الذي يقوم على فكرة استخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة، وإحلال البيانات محل الآراء الخاصة بالنشاط العلمي .
- ٦ +إشراف الإبداعي : الذي يقوم على المزج بين الطريقتين الديمقراطية والعلمية، (الخطيب، الخطيب، والفرح، 1996) .

أما الفنيش وزيدان (2000) فيشيران إلى أنواع أخرى من الإشراف التربوي صنفت حسب أسلوب أدائها وهي :

- ١ +الإشراف الاستبدادي : حيث يستأثر المشرف بكل السلطات فهو صاحب الأمر والنهي فيتمسك بأرائه ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها فيلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشيئة المشرف مما يجعل المعلمين معدومي النشاط .
- ٢ +الإشراف السلبي : حيث يفسر المشرف أهداف العمل ويختار وسائل التنفيذ وأساليبه حسب وجهة نظره، ويعتقد أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وعلى ذلك فهو يمنح كل من يعملون معه حرية غير محدودة، فيعيش المعلمون في فوضى لا يتحقق فيها مفهوم الضبط الاجتماعي لأنها تعمل دون هدف .
- ٣ +الإشراف الدبلوماسي : إذ يتيح المشرف لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم، ويعمل لاستمالتهم ويقربهم إليه ومن صفات المشرف أنه شديد الحساسية ويمتاز بالهدوء ورقيق في تصرفاته .
- ٤ +الإشراف الديمقراطي : حيث يهتم المشرف بظروف وأحوال من يعملون معه فيلم بقدراتهم واستعداداتهم وميولهم، ويقدر كل معلم ويؤمن بقدرته على التفكير، ويؤمن بالنمو والتطور، ولا يدخر جهداً في مد يد العون لمن يعملون معه في حل مشكلاتهم الشخصية أو المهنية .
- ٥ +الإشراف العلمي : حيث يعتمد المشرف على الأسس العلمية في حل المشكلات ويحترم أفكار المعلمين، ووجهات نظرهم فيطرحها للمناقشة فإذا ثبت صحتها وتأكدت أخذ بها وإلا وضعت بدلاً منها فروضاً جديدة .
- ٦ +الإشراف الإكلينيكي : حيث يعني هذا المصطلح التقويم والتحليل ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة، ويتضمن هذا المصطلح الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسة المميزة للإشراف الإكلينيكي، ويُعرف أسلوب الإشراف الإكلينيكي بأنه: النمط الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي، وممارستهم التعليمية الصفية، بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم والمتعلمين في أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، وتحليل أنماط هذا التفاعل في ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف والمعلم، بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين تدريس المعلمين .

أما الكتاب السنوي لجمعية الإشراف وتطوير المناهج الأمريكية كما ورد في (التميمي ، 2001) فقد أشار إلى أن هناك ثلاثة أنماط إشرافية رئيسة هي :

- ١ +إشراف العلمي، والذي يركز على تطوير المعلمين لكي يواجهوا المشكلات الصفية بشكل علمي من خلال تبني الاتجاهات العلمية التجريبية .
- ٢ +إشراف الإكلينيكي، والذي يركز على تطوير المعلم من خلال ملاحظة أدائه الصفي .
- ٣ +إشراف الفني، والذي يركز على تحسين نوعية التعليم، من خلال الاهتمام بالقيم ونوعية الأشياء وليس مجرد وصفها .

4.4.1 أساليب الإشراف التربوي :

إن عملية الإشراف لا تتركز على المعلمين في المدرسة فقط، وإنما تشمل التلاميذ الذين هم الهدف الأسمى لعملية التعليم والتعلم، ولذلك فإن المشرف التربوي يستخدم أساليب متنوعة في عملية الإشراف، حتى تحقق العملية الإشرافية غايتها مع الفئة التي يتولى إرشادها وتوجيهها، كما أن تغيير النظرة إلى الإشراف التربوي وتطور مفهومه أدى إلى إيجاد أساليب تتماشى مع المفهوم الجديد وتعمل على بلوغ أهدافه، فاتبعت أساليب جديدة وتطورت الأساليب القديمة التي كانت تعتمد أساساً على الزيارة الصفية الفجائية غير المخطط لها، وعليه يفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب الإشرافية والطرق التي تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل . (الخطيب، الخطيب، والفرح، 1996) .

ويُعرف رمزي (1997، ص5) الأساليب الإشرافية على أنها: مجموعة من أوجه النشاط التي يقوم بها المشرف التربوي والمعلم ومديرو المدارس، من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، فكل أسلوب كما يقول إبراهيم (1973، ص7) من هذه الأساليب ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي وبتغيير الأحوال المجتمعية وبتغيير المواقف التربوية وسيختلف باختلاف هذه الأمور، ولئن تنوعت أساليب الإشراف التربوي وتعددت، إلا أننا لا نستطيع القول أن هناك أسلوباً واحداً منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين، وفي كل المواقف، وفي جميع المدارس، وفي كل الظروف لأن الإشراف التربوي متغير تبعاً للمواقف والظروف التي تحيط بالمواقف التعليمية.

ويتفق كل من البزاز (1970) والحبيب (1996) وسمارة (2004) على أن أساليب الإشراف التربوي يمكن أن تصنف إلى فئتين :

الأولى : الأساليب الفردية وتشمل :

- ١ -زيارة المدرسة .
- ٢ -زيارة المعلم في الصف .
- ٣ -المقابلة الفردية قبل وبعد الزيارة الصفية .

٤ -التزاور (تبادل الزيارات بين المعلمين) .

الثانية : الأساليب الجماعية وتشمل :

- ١ -الندوات والاجتماعات .
- ٢ -المشغل التربوي (الورشة التربوية) .
- ٣ -الدروس النموذجية .
- ٤ -اللجان التربوية .
- ٥ -الاجتماع بمعلمي مادة معينة أو صف معين .
- ٦ -الدورات التدريبية .
- ٧ -النشرات الإشرافية .
- ٨ -المحاضرات والمؤتمرات .
- ٩ -التعاون مع المؤسسات التربوية .
- 10- الحلقة الدراسية .

ومن الأساليب الإشرافية الحديثة التي يرى الباحث أهمية التعرض لها بنوع من الشرح المختصر، ما يلي:

الإشراف باستخدام التعليم المصغر:

وهو عبارة عن أسلوب تدريبي ينطلق من تصور كامل وواضح للكفايات والمهارات العملية الأساسية التي يحتاج إليها المعلم في أدائه لمهامه التعليمية، ويهدف التعليم المصغر إلى التركيز على مهارة معينة أو أسلوب محدد، مع الإفادة من عدة عناصر مصادر للتغذية الراجعة منها المشرف التربوي، التلاميذ، والمعلم ذاته . ويستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل الخدمة و أثناء الخدمة في إطار مبسط حيث يستغرق وقتاً قصيراً، ويستخدم عدداً قليلاً من الطلاب ويساعد هذا الأسلوب بإعطاء المتدرب التغذية الراجعة، ويمتاز هذا الأسلوب بأمر كثير منها :

- ١ يكون التعليم فيه حقيقياً وفعالاً ومهماً لأنه يركز على مهارة واحدة أو اثنتين .
- ٢ يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة .
- ٣ يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي توجه إلى أدائه فيقوم بإعادة التخطيط وإعادة عرضه من جديد .
- ٤ يتصف بالصدق والأمانة، بسبب توفر أجهزة التصوير حيث يشاهد المعلم سلبياته قبل ممارستها على طلابه في الميدان، (السعود، 2002).

الإشراف التشاركي :

يركز الإشراف التشاركي على مشاركة جميع أطراف العملية التربوية من مشرفين ومديرين ومعلمين وطلاب في وضع أهدافه، ويؤكد على أن سلوك التلاميذ هو الهدف الأساسي للإشراف التربوي، وأن سلوك المعلم التعليمي هو لخدمة سلوك التلاميذ، ولذا يجب العمل على زيادة فعاليته في سلوك التلاميذ، وذلك بالتأكد من امتلاك المعلم الكفايات التعليمية اللازمة، وهذا من مسؤولية المشرف التربوي، ويركز على الاستمرار في دراسة حاجات السلوك التعليمي التعليمي والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وكيفية الاستفادة منها، (نشوان، 1992، وادي، 1998).

الإشراف بالأهداف التربوية :

يتم في هذا الأسلوب تحديد الأهداف العامة للإشراف بالتعاون بين المشرف والمعلم، ثم تشتق منه الأهداف السلوكية الخاصة بالمعلم، وتحدد معايير الأداء المطلوبة منه، وتحدد المتطلبات والإجراءات التنفيذية للأهداف السلوكية البشرية والمادية والزمنية، ثم يدرب المعلم على تنفيذها ومتابعتها ذاتياً أو من قبل المشرف، ويقوم المعلم بالتنفيذ مع متابعة المشرف وملاحظاته لأدائه و جمع المعلومات حول ذلك الأداء، ثم يحلل المشرف المعلومات المتجمعة عن أداء المعلم ويناقشها معه، ويضع خطة مشتركة لتصحيح الأخطاء مع مزيد من التدريب والملاحظة، ثم الانتقال إلى أهداف أخرى وهكذا . ويعتمد الإشراف بالأهداف على مشاركة المعلمين في وضع الأهداف وإستراتيجيات التنفيذ والمعايير، لأن هذه المشاركة تزيد من حماسة المعلمين لها مما يسهل تحقيقها (الجنيدي، 1999) .

الإشراف بأسلوب الكفاية الوظيفية :

يشبه هذا الأسلوب الإشراف بالأهداف التعليمية ويبدأ بتحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة والمؤثرة في تعلم التلاميذ، وذلك من خلال الاطلاع على المواد التعليمية التي يدرسها المعلم، وتحديد أهدافها وتحديد الكفايات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك تحديد مهام المعلم وتحليلها، وتحديد السلوك التدريسي اللازم لذلك، وتقدير الحاجات التربوية للتدريس للمعلم والطالب والمجتمع، وتطوير الكفايات اللازمة لتلبيتها، وبمساعدة الخبراء والمراجع المتخصصة يمكن وضع قائمة بالكفايات والمهارات المطلوبة، ويتم ترتيبها حسب أولوياتها، ويتم تدريب المعلم عليها، ويقوم بتنفيذها ضمن جدول زمني تنفيذي، ويقوم أداؤه ويعدل ما يحتاج إلى تعديل (مطر، 1999) .

الإشراف بأسلوب النظم :

يعتبر هذا الأسلوب بمكوناته وأهدافه ووظائفه وعملياته ونتائجه نظاماً تربوياً إنسانياً يهدف إلى تطوير المعلم ورفع مستواه وفعاليته . وتلخص خطواته بما يلي : تقدير الحاجات التربوية للمعلمين بوسائل مختلفة وترتيبها حسب أولوياتها، وصياغة الأهداف التي تمثلها، وتحليل مهمات التدريس والإشراف لترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وإجراء اختبار قبلي لتحديد درجة الحاجات الخاصة بكل معلم ونوعها، وتطوير خطة متكاملة للتدريس والإشراف تناسب المعلمين واحتياجاتهم، ثم تنفيذ الخطة، والتقييم بوسائل مختلفة منها الاختبار البعدي لقياس مدى التحسن (حمدان، 1992) .

الشبكة الجماعية :

وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مجموعة من المشرفين والمعلمين والمديرين والخبراء التربويين، بطريقة رسمية وغير رسمية، وتشتمل على مناقشة القضايا التربوية والمشكلات التي يواجهها البعض في الحقل الميداني سعياً وراء حلول واقعية لها، وتظهر أهمية هذه الشبكة في الحصول على المعلومات والتعلم من الزملاء بطريقة سريعة، مثل مناقشة المقررات الدراسية، طرق التدريس، وسائل تعليمية جديدة، كما تساعد الشبكة الجماعية المعلمين على ممارسة القيادة بين أعضاء الشبكة وبين الأعضاء في المدرسة، وقد تأخذ الشبكة الجماعية شكل الندوة التربوية أو المؤتمر التربوي (عطاري، عيسان، ومحمود، 2005) .

المنحى التكاملي في الإشراف التربوي :

يهدف هذا الأسلوب إلى استخدام جملة من الأدوات الإشرافية لتحقيق غايات إشرافية محددة، و المشرف التربوي هنا لديه بعض الأهداف المحددة، يلجأ إلى تحقيقها من خلال توظيف مجموعة من الأدوات والأساليب الإشرافية، فإذا كان المشرف معنياً بتطوير بعض طرائق التدريس لدى المعلمين في موضوع معين، فإنه يجد من المناسب استخدام سلسلة من الأدوات الإشرافية لتحقيق هذا الغرض، فقد يعقد دورة للمعلمين لإعطائهم معلومات تتصل بالموضوع مثار البحث، وقد يطلب إليهم قراءة بعض المراجع المتصلة بهذا الموضوع أو الرجوع إلى قراءة بعض التعينات الدراسية، أو النشرات التربوية لزيادة فعالية المناقشة في الحلقات الدراسية المتصلة بالدورة المذكورة، ثم ينقل المعلمون إلى تطبيق عملي داخل الصف لما تم الاتفاق عليه . ويحتم المنحى التكاملي في الإشراف التربوي أن يمتلك المشرف عدد من الكفاءات القيادية والأدائية الأساسية، (السعود، 2002) .

أما بالنسبة لمقومات نجاح الأسلوب الإشرافي فيؤكد البديري (2001) على أن القاعدة الأساسية التي ينبغي على المشرف التربوي اعتمادها عند اختياره للأسلوب الإشرافي، هي مدى مساهمة هذا الأسلوب أو ذلك في نمو وتطوير أعضاء الهيئة التعليمية التي يعمل على مساعدتها، أخذاً بعين الاعتبار عاملي : الزمان والمكان، إذ لا قيمة لاستخدام أي أسلوب لمجرد استخدامه، ما لم يكن وسيلة لتحقيق الهدف المراد بلوغه بما يتناسب والموقف التعليمي، ويشير البزاز (1970) إلى أن نجاح اختيار الأسلوب الإشرافي يتوقف على توفر بعض المقومات الأساسية والتي منها :

- ١ - ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه الهدف الذي استخدم من أجله .
- ٢ - معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وترضي احتياجاتهم .
- ٣ - ملاءمة الأسلوب الإشرافي لنوعيه المعلمين من حيث خبراتهم وقدراتهم وأعدادهم .
- ٤ - تعاون المشرفين والمعلمين في تخطيط الأسلوب الإشرافي وتقويمه .
- ٥ - إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه .
- ٦ - المشاركة الطوعية للمعلمين في الأسلوب الإشرافي .
- ٧ - عدم إغفال الأسلوب الإشرافي لقضايا المعلمين الشخصية ومشكلاتهم الوجدانية والشعورية .
- ٨ - مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة والمحيط وتوفر الوسائل التعليمية .
- ٩ - شمول البرنامج الإشرافي لخبرات تسهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية .

5.4.1 نظريات الإشراف التربوي :

يزخر الأدب التربوي اليوم بالكثير من الاتجاهات التي تبحث في الإشراف والقيادة التربوية، وقد عرض السعود (2002) أبرز النظريات المتعلقة بالإشراف التربوي وهي كما يلي :

١ - نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج القانون العام) :

وهذا النموذج هو من أكثر النماذج استخداماً في الولايات المتحدة الأمريكية، التي كان لها السبق في تطوير مفاهيم ونظريات الإشراف التربوي بشكل عام، وقد تأثر هذا النموذج بنظرية الإدارة البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، ويعتبر هذا النظام من أقدم الأنظمة المعروفة في مجال الإشراف التربوي على المعلمين وتقويمهم .

٢ نظرية الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج) :

ما دام يصعب علينا إثبات أفضلية أسلوب تعليمي معين على آخر، فإن هذا النموذج يستخدم مستوى تحصيل الطلبة كأداة لتقييم كفاءة المعلم داخل حجرة الصف، انطلاقاً من أن المهمة الأساسية للمعلم هي تعزيز تعلم التلاميذ . ومن هذا المنطلق جاء نموذج النواتج في تقييم المعلمين ليبنى على أساس النتائج التي يحققها الطلبة، أو مخرجات التعليم بشكل عام .

٣ نظرية الإشراف بالأهداف (نموذج وضع الأهداف) :

جاءت هذه النظرية نتيجة للسلبيات التي رافقت الإشراف البيروقراطي، أو نموذج القانون العام، ذلك أنها تركز على الفردية في التقييم انطلاقاً من أنه كلما كانت فكرة المعلم عما يجب تحقيقه أفضل كانت فرص نجاحه أكبر، كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع الأولويات في العمل والتركيز على أكثر المسؤوليات والواجبات أهمية في التقييم، وعلى المشرفين أن يبذلوا قصارى جهودهم لمساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية .

٤ نظرية الإشراف العيادي (نموذج الإشراف الإكلينيكي) :

وهذا النموذج بني اعتماداً على أسلوب الإشراف الذي طوره العالمان مورس كوجان وروبرت جولد همر في كلية هارفارد للتربية في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الستينيات من القرن العشرين، ويرى كوجان بأن الإشراف الإكلينيكي هو مجموعة من الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم في غرفة الصف كمرحلة أولى، ومن ثم جمع المعلومات من خلال النشاطات والممارسات التي تجري داخل الصف كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم انطلاقاً من الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته التي وضعت لتحسين مستوى تعلم الطالب من خلال تحسين أداء المعلم في الصف .

٥ نظرية الإشراف بالقياس (نموذج القياس) :

وتعتمد هذه النظرية على أساس أن يتم تقييم المعلمين على أدائهم وسلوكهم أثناء التدريس وذلك من خلال خطوات منظمة تبدأ من تحديد العمل، ومن ثم تحضير سجل الأداء ورصد النقاط على السجل، وأخيراً تقييم النقاط من خلال معيار أعد مسبقاً .

٦ نظرية الإشراف الفني (نموذج الإشراف الطبيعي) :

وهذا النموذج ينشأ من الاعتقاد بأن التعليم هو في الأساس فن وأن نوعيه الإنجاز تحدد من خلال المهارة أو الحس الفني الذي يجعل منه شبيهاً بالخبرات الرياضية ذات اللمسات الفنية الرائعة، ويتم تنفيذ خطوات هذا النموذج من خلال الزيارة الصفية ومن ثم كتابة التقرير عن هذه الزيارة .

5.1 المشرف التربوي

بعد مراجعة الباحث للأدب التربوي يرى أهمية الحديث عن البنود التالية ذات العلاقة بالمشرف التربوي :

- 1- تعريف المشرف التربوي .
- 2-أسس اختيار المشرف التربوي .
- 3- تدريب المشرف التربوي قبل وأثناء الخدمة .
- 4- كفايات المشرف التربوي .
- 5- مهارات المشرف التربوي .

1.5.1 تعريف المشرف التربوي :

ظهرت عدة تعريفات للمشرف التربوي وهذا عرض لبعضها :

المشرف التربوي هو :

-ذلك الشخص المعني بتقديم المساعدة للمعلمين ومديري المدارس لرفع مستوى أدائهم وتمكينهم من الإسهام في تحسين العملية التعليمية . أي أنه القيادة التربوية التي تعنى بتقديم خبرات جديدة للمعلمين وتطويرهم مهنيًا" (أبو هويدي، 2000، ص10) .

-قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها، بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية" (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1983، ص9) .

-الفرد الذي لديه القدرة على إحداث التغيير في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة لديه" (أحمد، 1998، ص64) .

-شخص عين رسمياً من قبل سلطة معينة، ليتفاعل مع أعضاء نظام السلوك التعليمي، بغية تحسين نوعية تعلم الطلاب" (مدانات، 2002، ص33) .

-الموظف الذي تعينه السلطة التربوية، للإشراف على المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العلمي، من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية" (السعود، 2002، ص 114) .

-ذلك الشخص الذي يمارس عمله قيادياً، يقدم فيه خدمة أو خدمات تربوية فنية للمعلمين، تؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بكل جوانبها كما تؤدي إلى تنمية شخصية المعلم وتبصره بإمكاناته لخدمة طلابه وتنمية شخصياتهم" (الصالح، 1989، ص 28) .

يتضح من التعريفات السابقة أن المشرف التربوي هو أحد الموظفين الذين عينتهم وزارة التربية والتعليم، أو أي سلطة تربوية أو تعليمية أخرى، للقيام بالإشراف على المعلمين وتحديدًا للإشراف على أساليبهم التعليمية، وطرائقهم في التدريس، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية. وغالباً ما ينضوي المشرف التربوي في قسم خاص يسمى قسم الإشراف التربوي، كواحد من أقسام عديدة تتألف منها السلطة التعليمية (مديرية التربية والتعليم) مثلاً في منطقة ما . ويرأس قسم الإشراف التربوي غالباً أحد الموظفين الذي عمل سابقاً مشرفاً تربوياً . وضمن هرمية التسلسل الإداري فإن قسم الإشراف التربوي يتبع إلى مساعد مدير التربية والتعليم للشؤون الفنية، المسؤول في النهاية أمام مدير التربية والتعليم.

كما ويمكن إيراد بعض الملاحظات الآتية المشتقة من التعريفات السابقة للمشرف التربوي:

-المشرف هو الأداة الأساسية لعملية الإشراف التربوي لأنه هو الذي يخطط وينفذ عملية الإشراف، في ضوء الهدف الأساسي للإشراف التربوي.

-المشرف صاحب سلطة سواءً أكانت هذه السلطة مستمدة من المركز الوظيفي، أم مستمدة من الخبرة الفنية، والتفوق العلمي والمهارات التي يمتلكها المشرف التربوي.

-المشرف قائد تربوي، يزود الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية فعّالة للطلاب، ويسعى مع جميع الكوادر التعليمية إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية.

ولكن لا بد من الإشارة هنا وحسب رأي الباحث ألا يفترض دائماً من المشرف التربوي تقديم المساعدة للمعلمين، لما تشير إليه هذه العبارة من افتراض وجود عجز لدى المعلمين، فالمعلمون يتغيرون بإرادتهم لا بقرار من المشرف التربوي، كما أنه في الإشراف التربوي نمو للمعلمين والمشرفين معاً، وليس للمعلمين فحسب. والإشراف يحزر ويحسن ويسعى إلى التغيير المطلوب. لذا يجب ألا ينظر للمعلمين على أنهم بحاجة للمساعدة أو الإشراف دائماً بل كمهنيين بإمكانهم تقويم وتحسين التعليم والنهوض بنموهم المهني .

2.5.1 أسس اختيار المشرف التربوي :

المشرف التربوي يتم اختياره من الميدان، بعد قيامه بممارسة مهنة التعليم لسنوات وتمرسه بهذا المجال، ولكن يجب أن يتم اختياره بناء على أسس صحيحة ومقنعة لزملائه المعلمين ومن هذه الأسس، سماره (2004):

- الخبرة العملية في التدريس : ليكون قد استفاد من استخدام طرائق تدريسية عديدة أثناء تعليمه لطلبته، مما يساعده على نقل خبرة عملية فضلى ومن الواقع للمعلمين، وبالتالي يؤدي إلى تحسين العملية التربوية .
- المؤهل : حيث يجب أن يكون المشرف مؤهلاً تأهيلاً علمياً ومسلِكياً .
- أن يكون له اتجاهات إيجابية حول مهنة التعليم : لأن فاقده الشيء لا يعطيه فيجب ألا يكون الهدف من تعيين المشرفين هو ملء الشاغر فحسب وإنما من أجل تحقيق الهدف التعليمي على الصورة الأتم والأكمل .
- أن يكون لبقاً في تعامله مع الآخرين بعيداً عن التسلط والوقوية.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فبالرغم من قيام كل ولاية بمتابعة شؤونها الداخلية بنفسها ومنها التعليم، إلا أن معظم الولايات تتفق على ضرورة توفير المقومات والشروط التالية في المشرف التربوي وهي (Adams & Dickey, 1986):

- ١ -الحصول على درجة الدكتوراة أو الماجستير في التربية.
- ٢ -اجتياز المقابلة الشخصية .
- ٣ -اجتياز الاختبار التحريري في أربعة مقررات دراسية هي الشؤون المالية والإدارية، وفلسفة التربية واتجاهاتها الحديثة، وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، والإدارة المدرسية .
- ٤ -خبرة في مجال التعليم من 4-6 سنوات.
- ٥ -تقرير من جهات العمل السابقة يوضح مدى نجاح المرشح، وعلاقاته الاجتماعية.
- ٦ -إنتاج العلمي للمرشح، ومدى مشاركته في ميدان البحوث، وبرامج التدريب والمؤتمرات.

ويشير البديري (2001) إلى الشروط الآتية الواجب توفرها عند اختيار المشرف التربوي ومنها :

- ١ -أن يكون من حملة شهادة الاختصاص التربوي.
- ٢ -خدمة في السلك التعليمي لا تقل عن عشر سنوات.
- ٣ -أن تكون التقارير المرفوعة عنه تشير وتشهد بكفاءته وحسن أخلاقه وقدرته ومهاراته القيادية والإدارية.
- ٤ -أن تكون لديه بحوث ودراسات في مجال اختصاصه.

٥ أن يكون مؤمناً بفلسفة التربية وقيمة الإنسان ودور المتعلم.
٦ أن تكون لديه القدرة في استخدام شخصيات متعددة بشخصية واحدة هي المشرف والمعلم والقيادي والمراقب والمرشد والعالم بالاختصاص .

ومن خلال دراسة أجزاها وادي (1998) توصل إلى أهم المعايير الواجب توفرها في المشرف التربوي عند اختياره وهي: السمات الشخصية للمشرف التربوي، وقدرته على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية، والإعداد المهني المناسب، وقدرته على تحفيز المعلمين، وتحقيق النمو المهني للمدرسين، وتحمل المسؤولية المهنية، وتقويم عمله ومتابعته بكفاءة وفعالية .

وقامت وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعميم كتاب رسمي إلى مديريات التربية والتعليم بتاريخ (1994/4/7) حددت فيها الشروط الواجب توفرها لمن يتقدم لوظيفة مشرف تربوي ومنها :

-أن يكون المتقدم حاصلاً على دبلوم التربية بعد الشهادة الجامعية الأولى، ويفضل حملة الماجستير أو الدكتوراه

-ألا يقل تقديره في التقرير السنوي عن جيد جداً في السنتين الأخيرتين.

-ألا تقل خدمته في سلك التعليم عن خمس سنوات بعد الشهادة الجامعية الأولى.

-أن يكون قد درس في المرحلة الثانوية لمن يتقدم لوظيفة مشرف مبحث.

-أن يكون قد درس في الصفوف الأساسية الأولى من الأول إلى الرابع لمن يتقدم لوظيفة مشرف مرحلة.

-أن يخلو السجل الوظيفي للمتقدم من الإجراءات التأديبية في السنوات الخمس الأخيرة.

بعد ذلك يخضع المتقدمون لوظيفة مشرف تربوي إلى معايير تقدير علامات تنافسية على النحو التالي :

أ - المؤهلات (18) علامة .

ب - خبرة مدير مدرسة أو رئيس قسم (3) علامات.

ج - التقدير في الشهادة الجامعية الأولى (8) علامات.

د - الخدمة بالسنوات (15) علامة.

هـ - التقارير السنوية (4) علامات.

و - للمقابلة (24) علامة .

فيكون مجموع علامات التنافس (72) علامة.

أما رئاسة وكالة الغوث الدولية فقد قامت بإصدار طلب تحت رقم (99/23/1) بتاريخ (99/6/24 م).

أعلنت فيه الشروط المطلوبة في الشخص المتقدم لوظيفة مشرف تربوي هي:

١ - مؤهلات تعليمية : حيث يجب أن يكون المتقدم حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى أو أعلى إضافة إلى سنة واحدة على الأقل في تدريب المعلمين .

٢ - الخبرة: بحيث لا تقل خدمته عن ثماني سنوات منها خمس سنوات على الأقل خبرة في تدريس نفس الموضوع الذي سيكون مشرفاً له .

٣ - اللغة : أن يكون على معرفة جيدة باللغة العربية والانجليزية قراءة وكتابة.

٤ - مؤهلات أخرى مثل:

- شهادة متفوقة في مجال أساليب التدريس.

- رخصة سياقه سارية المفعول .

وحددت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الشروط الواجب توفرها لدى المتقدم لشغل وظيفة

مشرف تربوي وهي على النحو الآتي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2003):

أولاً: شروط المتقدم لوظيفة مشرف تربوي:

١. أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى في حقل التخصص ويفضل حملة الشهادات العليا.

٢. خبرة لا تقل عن خمس سنوات في العمل التربوي و يستثنى من ذلك حملة الماجستير حيث الحد الأدنى للخبرة ثلاث سنوات .

٣. خبرة لا تقل عن سنتين للذين يتقدمون لمراكز التربية الفنية أو المهنية أو التربية الرياضية أو الحاسوب.

٤. يفضل من شارك في دورات تدريبية .

٥. السكن قريب من المديرية المتقدم لها.

٦. ألا يوجد في ملفه عقوبة أو مخالفة سارية المفعول.

٧. أن يكون المتقدم حاصلاً على تقدير جيد جداً مرتين على الأقل في السنوات الثلاث الأخيرة.

ثانياً: شروط المتقدم لوظيفة مشرف مرحلة أساسية أولى:

١. أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل في إحدى التخصصات المعلن عنها.

٢. أن يكون لديه خبرة خمس سنوات في العمل التربوي منها ثلاث سنوات على الأقل في تدريس

المرحلة الأساسية (1-4 س).

٣. ألا تزيد فترة انقطاعه عن تدريس المرحلة الأساسية الأولى عن ثلاث سنوات .

٤. يفضل من شارك في دورات تدريبية لهذه المرحلة.
٥. السكن قريب من مديرية المتقدم لها .
٦. أن يكون المتقدم حاصلاً على تقدير جيد جداً مرتين على الأقل في السنوات الثلاث الأخيرة.
٧. ألا يوجد في ملفه عقوبة أو مخالفة سارية المفعول.

ثالثاً: شروط المتقدم لوظيفة مشرف التدريب التربوي:

١. أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى ويفضل حملة الماجستير أو دبلوم التربية.
٢. أن يكون لديه خبرة سبع سنوات على الأقل في العمل التربوي .
٣. له خبرة في إدارة وتنظيم الورش التدريبية ويفضل من شارك كمدرّب فيها.
٤. يفضل من لديه خبرة في الإشراف التربوي.
٥. يفضل من لديه خبرة في استخدام الحاسوب
٦. السكن قريب من مديرية المتقدم لها.
٧. أن يكون المتقدم حاصلاً على تقدير جيد جداً مرتين على الأقل في السنوات الثلاث الأخيرة.
٨. ألا يوجد في ملفه عقوبة أو مخالفة سارية المفعول.

هذا وأشار البلوشي (1999) إلى مجموعة من الأساليب عند اختيار المشرف التربوي والتي تشمل : أسلوب الأقدمية، أسلوب الكفاءة أو الجدارة، أسلوب الجمع بين أسلوبي الأقدمية والجدارة .

3.5.1 تدريب المشرف التربوي :

لم يلق مفهوم التدريب اتفاقاً موحداً بين الباحثين على الرغم من أن معظم التعريفات تكاد تتفق على الهدف العام من التدريب، فيعرفه بيل (1997) على انه "نشاط مصمم لتحسين أداء شخص ما في مجال محدد، ويتكون من عنصرين هما المدرب والمتدرب" .

أما حسين (1996) فيعرفه على أنه نشاط منظم ومستمر لتحقيق تغيير في معارف الفرد ومهاراته وقدراته الفنية وذلك لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية في ضوء العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية".

في حين يعرفه عقيلي (1996) على انه "عملية مخططة تهدف إلى تحسين قدرات الفرد ومهاراته وتوسيع مجال معرفته من خلال التعلم وذلك لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة" .

أن الدور الهام للمشرف التربوي يحتم على الجهات المعنية أن تعدّه لهذا الدور، وتدرّبه عليه، ويمكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسة تجعل من تدريب المشرف التربوي أمراً لازماً وهي :

- ١ إن الاختيار الموفق للمشرف التربوي لا يعني نجاحه بل يعني أنه يمكن أن ينجح .
- ٢ هناك أعداد كبيرة من المشرفين الذين عينوا بدون أن يدرّبوا على أعمالهم.
- ٣ إن دور المشرف التربوي ينطوي على الإلمام بالكثير من المعارف والمهارات والأساليب التي لا يمكن اكتسابها بدون التدريب .
- ٤ أن تدريب المشرف التربوي على عمله يشعره بأهمية هذا العمل .
- ٥ تدريب المشرف التربوي هو الوسيلة الفعّالة لرفع مستوى أدائه وتعظيم إنتاجيته (مكتب التربية العربي، 1985) .

وعلى أي حال فإن هناك مجموعة من الأهداف التي ترمي العملية التدريبية إلى تحقيقها ومنها، ياغي (1986):

- تنمية معرفة أفراد المؤسسة، ومهاراتهم، وقدراتهم واتجاهاتهم.
- تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية.
- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة الطرفين، وهذا يزيد من انتماء الفرد للمؤسسة .
- العمل على تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة، بحيث يتمكن أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم والتزود بالخبرات المختلفة .
- المساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها.

وفيما يتعلق بأشكال التدريب فإن الهدف من التدريب هو الذي يحدد شكل البرنامج التدريبي والأساليب المقدمة فيه، وبشكل عام فإما أن يكون هذا الهدف هو إعداد المشرفين قبل ممارستهم للإشراف، وإما أن يكون تطوير مهارات المشرفين وتنميتها. واضح أن الأول يسبق الخدمة والثاني يتم أثناءها. ومن هنا فإنه يمكن الإشارة إلى نوعين من التدريب :

أ - التدريب قبل ممارسة العمل الإشرافي:

ويهدف إلى إعداد المشرفين على جميع الأصعدة العلمية والعملية والسلوكية بقصد تأهيلهم للقيام بعملهم المستقبلي. ولا بد أن ينطوي هذا على التعرف على طبيعة الوظائف التي سيشغلونها وقوانينها ولوائحها ويمكن أن تقسم إلى نوعين :

-التدريب التمهيدي أو التوجيهي : ويهدف إلى اطلاع الفرد على تاريخ المنظمة ومهامها، كما يهدف إلى توجيه الفرد لفهم قواعد العمل والظروف المحيطة به وصولاً لتعزيز ثقته وانتمائه لمهنته ومساعدته على التكيف مع العمل .

التدريب على العمل : ويمر عادة بثلاثة مراحل هي : مرحلة الأبحاث، ومرحلة المشاهدة، ومرحلة الإشراف العملي،(السعود، 2002) .

ويقوم قسم التدريب والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية بتدريب المشرفين التربويين الجدد قبل ممارسة العمل الإشرافي، من خلال مجموعه من البرامج منها :

١- الأساليب والأدوات الإشرافية .

٢- المشرف التربوي المهمات، والكتابات.

٣- المشرف التربوي كقائد تربوي .

٤- التخطيط الإشرافي.

٥- نماذج من المشكلات التي تواجه المشرف التربوي .

تعريف المشرف التربوي بالهيكل التنظيمي للمديرية والعاملين فيها واطلاعه على أساليب الاتصال بها.

تعريف المشرف التربوي بالحدود الجغرافية التي يعمل بها.

التعرف على العمل المكتبي للمشرف التربوي.

ثم بعد ذلك يقوم المشرف الجديد بزيارات ميدانية بصحبة مشرف من التخصص نفسه أو من

تخصص قريب .(وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1995).

ب - التدريب أثناء ممارسة العمل الإشرافي :

ويسمى هذا النوع من التدريب أحيانا بالتدريب الإنعاشي، ويرمي عادة إلى إنعاش قدرات المتدرب، وتحسين أدائه وذلك عن طريق إحاطته بما يستجد في ميدان عمله من مفاهيم وخبرات واتجاهات، والواقع انه إضافة إلى فائدته الإنعاشية، فإنه ضروري لأنه يحرر المتدرب من المسؤوليات التي تعود أن يقوم بها لفترة قصيرة، الأمر الذي يشعره بالتجديد كما يهيئه لوظيفة أعلى أحيانا، وهذا النمط من التدريب هو أشبه ما يكون بالمقوي أو الحقنة التي تساعد على حماية الجسم من الأمراض المختلفة. ولعل ما يجعله حيويًا هو أن عدد العاملين القدامى في الإشراف التربوي يفوق أضعافا مضاعفة إعداد القادمين الجدد منهم (مرسي، 1984).

وفيما يتعلق بأساليب تدريب المشرف التربوي أثناء الخدمة، فنأخذ أشكالاً متنوعة منها: المحاضرة، المشغل التربوي (الورشة)، المؤتمر التربوي، النقاش الجماعي، الحوار المفتوح، المقابلة الاستجوابية، الحلقة الدراسية، الزيارة الميدانية، الملاحظة المنظمة، دراسة الحالة، وتمثيل الدور (بطاح والسعود، 1995) .

وتؤكد وزارة التربية والتعليم الأردنية (1995) على أن تدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة يهدف إلى جعل المشرف التربوي قادراً على :

- الكشف عن حاجات المعلمين واتجاهاتهم وخبراتهم السابقة .
- توظيف مهارات التدريب بكفاية وفعالية في الميدان.
- تبني أفكار جديدة في الإشراف التربوي بعد تجربتها .

أما موضوعات التدريب فتشمل على إدارة المشاغل التربوية، مهارات الاتصال، إدارة الاجتماعات، بناء الاختبارات، أساليب تدريس متطورة، أساليب إشرافية، الجانب الأكاديمي. كما ويطلب من المشرفين التربويين تحديد أية موضوعات أخرى يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب عليها.

4.5.1 كفايات المشرف التربوي :

ليتسنى للمشرف التربوي القيام بمهامه على الوجه الصحيح، ويتمكن من تحقيق الأهداف التربوية المحددة، يتعين عليه أن يسعى لاستكمال كفاياته الإشرافية بوسائل النمو المختلفة، كالدراسة الأكاديمية المنظمة، والدراسة الذاتية المستمرة، والمشاركة في فرص التدريب المتاحة أثناء الخدمة، وتبادل الخبرات مع المشرفين المتمرسين بالعمل الإشرافي .

وتعرف الكفاية بأنها "القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة" (عبيدات، 1987، ص 52) .

أما التعريف الوارد عند عابدين (2001، ص 226) فيشير إلى أنها "القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج معين . أو هي المعرفة والمهارة اللازمتين للمدير للاستغناء بهما للقيام بعمله، بحيث لا يمكنه إنجاز العمل أو إتمامه بدونهما بغض النظر عن درجة إتقانه أو دقته أو كماله" .

"والكفاية هي القدرة على عمل الشيء بمستوى معين من الأداء، وتتكون الكفاية من مكون معرفي يتمثل في مجموعة المفاهيم والمدرجات، ومكون سلوكي يتمثل في أعمال يمكن ملاحظتها، وتتوقف درجة الكفاية على مدى اتفاق المكونين وعلى مدى توظيفهما توظيفاً فاعلاً." (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1983، ص22).

"والكفاية الإشرافية هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من ادوار المشرف" (أبو نمره، 1990، ص11) .

وأورد الحماد (1994) مجموعة من الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومنها :

- كفايات (الاتصال، التواصل، التفاعل) : وتشمل تقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم، وتوفير الجو الصحي لعمليات الاتصال والتواصل بهم.
- كفايات فنية (تقنيات الإشراف) : وتشمل التخطيط للإشراف، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة، ووضع الخطط لتطوير العملية الإشرافية.
- كفايات التخطيط الدراسي: وتشمل تحديد الأهداف التعليمية والسلوكية، واختيار الأنشطة المناسبة.
- كفايات تنمية المعلمين : وتشمل إثارة الدافعية لدى المعلمين، وتنمية اتجاهات ايجابية لديهم، وإعداد واستخدام الموارد التعليمية اللازمة لتطوير أدائهم .
- كفايات العمل مع الجماعات : وتشمل تعامل المشرف مع المعلمين بروح الفريق وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي، وإكسابهم المهارات اللازمة .
- كفايات التربية المستمرة : وتعنى بممارسة التعليم المستمر وإكساب المعلمين مهارات النمو الذاتي، وتبادل الخبرات .
- كفايات تطوير المناهج: وتهتم بإعداد وتجريب وتطوير وتقييم المناهج الدراسية وتدريب المعلمين على تنفيذ البرامج المطورة .
- كفايات التقييم : وتتخلص في قدرة المشرف على تقييم عمله وعمل الآخرين وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقييم بأنواعه المختلفة .
- كفايات التغيير والتطوير: وتشمل حصر العوامل المؤثرة في التغيير، وتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية في عملية التخطيط للتغيير والتطوير التربوي.
- كفايات العلاقات الإنسانية: وتعني احترام المعلمين واجتهاداتهم، والاعتراف بقدراتهم وإقامة علاقة طيبة معهم .
- كفايات التوجيه والإرشاد: وتعني كسب ثقة المعلمين للتعبير عن حاجاتهم المهنية والعمل على تلبية هذه الحاجات .
- كفايات إدارية: وتشمل تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين، ليعلموا بكفاية وفعالية واطمئنان.
- كفايات العلاقات العامة: وتشمل الاهتمام بتنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوظيف إمكاناتها المشتركة لخدمة العملية التعليمية والتربوية .

وتتفق الكفايات السابقة مع الكفايات التي حددتها. وزارة التربية والتعليم والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة (1989، ص27) والتي منها : كفايات شخصية، وكفايات علمية، وكفايات التخطيط، وكفايات المناهج، وكفايات التقييم، وكفايات تنمية المعلمين، وكفايات البحث، وكفايات فنية، وكفايات إدارية، وكفايات الابتكار والتجديد.

في حين قسم حمدان (1992) كفايات المشرف التربوي إلى فئتين :

الأولى : كفايات شخصية وتضم : الصحة الجسمية، والذكاء العام والخاص، والخلق السوي، والقدرة اللغوية، والقدرة على التجديد والابتكار، والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات .
الثانية : الكفايات العلمية والوظيفية وتضم : المعرفة والفهم والتطبيق في المجالات الآتية: علم النفس التربوي، والحوافز الإنسانية، والإدارة التربوية، والمناهج المدرسية، والتقويم التربوي، والتدريس، والعلاقات المدرسية والعلاقات الإنسانية، والتدريب .

ولقد صنف بلقيس (1989) كفايات المشرف التربوي إلى كفايات: معرفة وتذكر، وكفايات الفهم، وكفايات أداء، وكفايات نتائج . معتبراً أن الكفاية تشتمل على أربعة جوانب هي : الجانب المعرفي الاستيعابي، والجانب الأدائي (المتعلق بنتائج التدريب) والجانب الإنتاجي، والجانب الوجداني .

وأورد عبيدات (1987) ثلاثة أنواع من الكفايات الخاصة بالمشرف التربوي وهي :

- ١ كفايات تتعلق بإتقان العمليات المختلفة للإشراف .
- ٢ كفايات تتعلق بالعلاقات الإنسانية السليمة .
- ٣ كفايات تتعلق بالإدراك والقدرة على تصور المشكلات التربوية .

وتوصل الحبيب (1996) إلى تحديد (14) كفاية يرى ضرورة توافرها في المشرف التربوي وهي: الشخصية، والعلمية، والتخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتعليم، واستخدام أساليب التوجيه، والتدريب، والتقويم، وتطوير المناهج، والبحث العلمي، والابتكار والتجديد، والتنمية الذاتية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل المهني.

ويمكن تقسيم كفايات المشرف التربوي إلى قسمين :

الأول : كفايات مهنية، وتشمل : المعرفة الكافية بالمادة التعليمية في مجال التخصص، والإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام بين مادته والمواد الأخرى والتمتع بقدرة عال من الثقافة العامة، وقدرته على كتابة التقارير وإجراء البحوث .

الثاني : كفايات شخصية، وتشمل : حسن السير والخلق والاستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع، والالتزام النفسي والقدرة على ضبط النفس والتمسك بالسلوك التربوي القويم، والثقة بالنفس وبالآخرين لتكون الثقة أساس التعامل مع المعلمين والمجتمع المدرسي، والتواضع واللباقة، والتفائل والقدرة على التعاون وتوفير الجو التعاوني بين المعلمين، والذكاء المرتفع وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة في تيسير الأمور وتصحيح المفاهيم الخاصة، وترسيخ الانتماء إلى مهنة التربية والتعليم، و القدرة على الالتزام بأخلاقياتها، و الشجاعة و الحماسة والقدرة على النشاط و الحيوية، والقدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز، والقدرة على القيادة الحكيمة والديمقراطية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، والقدرة على استثمار الوقت

استثمارا ايجابيا موجها لتحقيق الأهداف التربوية، والقدرة على التوجيه بلغة دقيقة واضحة (عطاري، عيسان، ومحمود، 2005).

5.5.1 مهارات المشرف التربوي:

- لقد بات واضحا أن المشرف التربوي يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية، من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتنوعة . على أن هنالك عدة عوامل تساعد المشرف التربوي على النجاح في عمله، شأنها في ذلك شأن الإدارة التربوية وميادين الإدارة الأخرى، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات الإدارية والإشرافية. وان نجاح المشرف التربوي يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات، والمقصود بالمهارة القدرة على أداء العمل بسرعة ودقة وإتقان، وهي بهذا المعنى تختلف عن الكفاية من حيث أن الكفاية تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة، والفرق بينهما إذاً فرق في الدرجة لا في النوع. وتتميز المهارة بأنها مكتسبة نامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال تجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار (السعود، 2002).

ويعرفها أبو فروه (1997، ص58) على "أنها أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد ومراعاة عوامل الأمن والسلامة".

أما مرعي (1987، ص2) فيعرف المهارة بأنها "القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة وبأقصى ما يمكن من الأثر".

في حين يعرفها عابدين (2001، ص90) على أنها "القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد".

والمهارة لا يتم الحصول عليها من خلال المعلومات والمعارف فقط، وإنما تكتسب من الممارسات الميدانية في العمل، وهي تنمو وتتطور بمرور الوقت، نتيجة لكثرة الاطلاع وتبادل الخبرات لارتباطها بعملية التدريب داخل العمل وخارجه (المنيف، 1983). والمهارة قد تكون معرفية، وقد تكون أدائية، والمهارة المعرفية تعتبر منطلقاً أساسياً للمهارة الأدائية، والمهارة الأدائية تشير إلى عمليات وإجراءات يمكن ملاحظتها، وتختلف باختلاف المهام التي ترتبط بها . فمهارة الإلمام بالمبادئ والخطوات الأساسية للتواصل الإنساني هي مهارة معرفية، أما توظيف مهارات التفاعل لتحقيق التواصل فهي مهارة أدائية تتضمن المهارة المعرفية السابقة، فقدرة المشرف التربوي على استخدام التواصل اللفظي

كالشرح، والإلقاء وطرح الأسئلة واستخدام عبارات الثناء، والتشجيع وإصدار الأوامر والتعليمات كلها أمور يمكن ملاحظتها من خلال أدائه لعمله (مرعي، 1987).

وقد صنّف أحمد (1987) المهارات التي يجب أن يمتلكها ويمارسها المشرف التربوي إلى ما يأتي:

- ١ مهارة السلوك الشخصي للمشرف التربوي وتظهر من خلال:
 - إحساسه تجاه مشاعر الآخرين.
 - يطابق احتياجاته مع احتياجات الآخرين.
 - يتعلم كيف يسمع بانتباه ويتعد عن الجدل العقيم.
 - يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة على المعلمين .
 - يساعد كل معلم ويشعره بأهميته والاحتياج إليه .
- ٢ مهارات المساواة حيث يجب أن يعرف المشرف التربوي أن الإشراف مشاركة وليس تسلطاً.
- ٣ مهارة الاتصال، حيث يعتبر الاستماع مهارة هامة في الاتصال بالنسبة للمشرفين، فإذا لم يدرك المعلمون أن المشرف يستمع لهم سيكون هناك قليل من المشاركة بالنسبة للمعلومات .
- ٤ مهارة التنظيم فالمشرف التربوي يساعد المعلمين على :
 - تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى .
 - المشاركة في إتاحة الفرصة وممارسة المسؤوليات.
 - يخطط، يعمل، يتابع، يقيم .

ويرى وايلز (1986، Wiles) أن الإشراف التربوي يقوم على المهارات الخمس التالية:

- ١ +الإشراف كمهارة في القيادة : حيث تظهر مهارة المشرف التربوي في وضع الخطط باستخدام أفكار المعلمين وقيادتهم، ومهارة نقل الأفكار والمصادر للمعلمين، وامتلاكه لمهارة الاشتراك في اتخاذ القرار .
- ٢ +الإشراف كمهارة في العلاقات الإنسانية : وتظهر في قدرة المشرف التربوي على خلق جو انفعالي سليم للمدرسة، وفي احترام شخصية جميع الأفراد الذين يتصل بهم، والاهتمام بهم وبمشكلاتهم، والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم ومقترحاتهم .
- ٣ +الإشراف كمهارة في التقويم الجماعي : حيث تظهر مهارة المشرف التربوي في القدرة على تهيئة الظروف التي يعمل فيها المعلمون، وإتاحة الفرصة للمعلمين للتفكير والتخطيط معاً، والقدرة على التنظيم، وكيفية الوصول إلى القرارات، وتنمية المهارة في إعداد العمل الجماعي المثمر .

- ٤ +الإشراف كمهارة في إدارة العاملين : ويظهر ذلك من خلال قدره ومهارة المشرف التربوي في اختيار المدرسين الجدد، والقدرة على تحليل المركز الشاغر، وتعريفه للمعلم الجديد بظروف العمل، ووضع برنامج تدريبي أثناء الخدمة، ومعاونة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة .
- ٥ +الإشراف كمهارة في التقويم : حيث يفترض في المشرف التربوي أن يمتلك مهارة تحديد الأهداف، وبناء مستويات يحكم بها على مقدار التغيير، ومساعدته للمعلمين على تقويم نشاطاتهم الجماعية، وتشجيعهم على عمل نموذج للتقدير الذاتي .

ويجب التأكيد على المهارات التالية التي يجب أن يتحلى بها المشرف التربوي :

- ١ -الحساسية: بحيث يمتلك المشرف التربوي مهارة الإحساس بالمشكلات وجذورها، أي اليقظة المهنية لسلوك المعلم .
- ٢ -المهارات التحليلية : أي القدرة على تحليل فعال لما يرى وأن يفهم العلاقات وأن يميز بين أنواع السلوك .
- ٣ -مهارة الاتصال : أن تكون لديه القدرة على ترجمة أفكاره وتصوراته بحيث تكون مفهومة للمعلم.
- ٤ -خبير في التدريس والمناهج : فيجب أن يمتلك معرفة علمية ونظرية حول التعليم والتلاميذ وأساليب التدريس.
- ٥ -مهارات العلاقات الإنسانية : أن تكون لديه القدرة على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المعلمين.
- ٦ -المسؤولية الاجتماعية: أن يمتلك تصورات واضحة حول أهداف التربية والتعليم وعلاقتها بالمجتمع، (الخطيب، الخطيب، والفرح، 1996) .

ولقد حدد كل من فيفر ودنلاب (1993) المهارات التالية للمشرف التربوي وهي : مهارات الاتصال، مهارات معرفية، مهارات تنظيم الوقت وإدارته، ومهارات القيادة، ومهارات تدبير مشكلات الصراع والإجهاذ، ومهارات بناء علاقات إنسانية، ومهارات التغيير، ومهارات التقويم، ومهارات تطوير المناهج.

ويركز Bennett (1994) على ضرورة امتلاك المشرف التربوي لمهارات عالية في الاتصال الشفوي والكتابي، لان القيادة الجيدة وبناء الثقة لدى المعلمين وتنظيم العمل تعتمد على مدى الوضوح الذي يعبر به المشرف عن أفكاره .

ينفق دارسو الإدارة على تصنيف المهارات الضرورية لنجاح المشرف التربوي إلى ثلاثة أنواع أساسية هي: المهارات التصورية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية كونها تشتمل على باقي المهارات الأخرى، وسيتطرق إليها الباحث بشيء من التفصيل.

أولاً- المهارات التصورية (Conceptual Skills) :

وتعني المهارات التصورية (أو المهارات المفاهيمية أو الإدراكية كما تسمى أحياناً) للمشرف التربوي مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه . كما تعني أيضاً القدرة المكتسبة لدى المشرف التربوي على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينها وأثرها على العمل بشكل عام، وعلى نمو المعلمين مهنيًا وزيادة إنتاجيتهم بشكل خاص. والمشرف التربوي الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط دائماً بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة في التربية، سواء أكان ذلك متعلقاً بالإدارة، أو بالتنظيم، أو بتطوير المناهج، أو بالمعلمين أو غيرها. وتتعلق المهارات التصورية بمدى كفاءة المشرف التربوي في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، وابتكار الحلول والتوصل إلى الآراء والاستراتيجيات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة. إن توفر المهارات التصورية لدى القائد التربوي بشكل عام ولدى المشرف التربوي بشكل خاص تعينه على :

- القدرة على التصور والفهم العميق والشامل للأمر، والتعرف على المشكلات قبل حدوثها ومواجهتها.
- الفتنة وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة، واتخاذ القرارات الصائبة.
- المبادأة وهي الاقتراح والعمل ابتداءً وسبقاً للغير بالإضافة إلى الابتكار وهو خلق وإيجاد أفكار جديدة.
- التخطيط السليم القائم على أسس علمية، والقدرة على استثمار الإمكانيات المتاحة .
- تنظيم العمل والبعد عن العشوائية والقدرة على الحسم وسرعة التصرف.
- ضبط النفس والقدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وضبط أحاسيسه وانفعالاته ومشاعره، ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب .

ويستخدم المشرف التربوي هذه المهارات في ممارساته لأعماله اليومية. وفي بعض المنظمات المتقدمة توجد برامج خاصة لتنمية المهارات التصورية لدى رجل الإدارة بشكل عام، والمشرف التربوي بشكل خاص، كما وتنظم أيضاً المؤتمرات والندوات والحلقات الخاصة بذلك، وتعتبر المهارات التصورية أهم المهارات اللازمة لرجل الإدارة التعليمية والمشرف التربوي ولكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها .(السعود، 2002).

ثانياً- المهارات الفنية Technical Skills :

ويقصد بها المعرفة العلمية المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدامها بما يحقق الأهداف بفاعلية . أو هي القدرة على استخدام المعرفة والأساليب والطرق لأداء عمل معين. فالمهارات الفنية إذاً تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المشرف التربوي، في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأسس العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإشرافي، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العملي في الإشراف وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ومن أهم الخصائص المميزة لهذه المهارات أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، ويمكن التحقق من توافرها بسهولة، بالإضافة إلى القدرة على استخدام الأدوات والأساليب والوسائل الفنية لإنجاز العمل، وهي أسهل في تلميزها واكتسابها من المهارات الأخرى (عابدين، 2001).

ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإشراف التربوي ما يأتي:

- تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة .
- وضع نظام جديد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير .
- توزيع العمل وتحديد الاختصاصات، ووضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي.
- بالإضافة إلى تدريس حصة نموذجية مثلاً أو إصدار نشرة تربوية، أو تحليل التفاعل اللفظي بين المعلم والطالب . ويمكن الحصول على هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب (مرسى، 2001) .

ويشير السعود (2002) أن تنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة بين المشرف التربوي نفسه وبين السلطات التعليمية. فعلى المشرف التربوي أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه لتعميق الجانب العلمي للعملية الإشرافية لديه، وزيادة مهاراته المعرفية باستمرار، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برامج فعالة تساعد المشرفين على النمو المهني في مجال عملهم، أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة .

ثالثاً - المهارات الإنسانية Human Skills :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها المشرف التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين، وفي مقدمتهم المعلمون، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. إن المهارات الإنسانية تبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة، ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها. والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل

في كل المنظمات، وعلى كل المستويات .إلا أنها تبرز بصورة ملحة لدى المشرفين التربويين نظراً للتنوع الكبير للأفراد الذين يتعامل معهم المشرف، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم. فالمشرف التربوي يتعامل مع مجموعة متنوعة يصل عددها إلى ثمان وهؤلاء هم : رؤساؤه، الموظفون الإداريون، ومديرو المدارس، والمعلمون، وهم أيضا مرؤوسوهلكنهم في الوقت نفسه يعتبرون زملاءه في المهنة، وتلاميذ مدرسته، وأخصائيي المناهج، وفنيي تكنولوجيا التعليم، والمجتمع المحلي (عابدين، 2001).

إن العلاقات التي تربط المشرف التربوي بهذه المجموعات السابقة الذكر والمتنوعة من الناس تتميز ببعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير، إذا ما قورنت بالنسبة لأي مشرف في الميادين الأخرى . وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون للمشرف التربوي، ويجب أن يكون حظه منها كبيراً ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الإنسانية في الإشراف التربوي ما يأتي السعود (2002):

-بناء علاقات طيبة مع المعلمين، فقليل من المودة والحب والسؤال عنهم يعطي منهم إنتاجاً مضاعفاً .

-ادراك المشرف التربوي لميول المعلمين واتجاهاتهم فيوزع المهام وفق القدرة والرغبة .
-فهمه لمشاعر المعلمين وثقته بهم، وخلق الطمأنينة وتلبية طلباتهم .
-قبوله اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وحسن الإصغاء والتفهم .
-إفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار والإبداع لديهم من خلال إيجاد اتصال فعال معهم وتقديم التغذية الراجعة .

ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لدى المشرف التربوي من خلال زيادة معرفته عنها، وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، وزيادة وعيه بالعلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل في القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء . وينبغي عليه أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به، وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة. وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم، بالتلميح أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين، ونقل أفكاره وآرائه إليهم وتفهمه لجميع الجوانب الإنسانية . ولهذا ينبغي أن تتوفر في المشرف التربوي صفات شخصية ايجابية مثل الاستقامة وتكامل الشخصية، والأمانة والإخلاص، والخلق الحسن، والصدق والوضوح والموضوعية، والصبر والتسامح والعدل .

1.6 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في الضفة الغربية .
- المساهمة في تطوير برنامج الإشراف التربوي في الضفة الغربية، والارتقاء بمستوى الأداء والفاعلية من خلال تقديم التوصيات والمقترحات التي ستتج عن الدراسة .
- التعرف إلى اثر متغيرات جنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، والمنطقة التابع لها على امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي .

1.7 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

- كونها تناولت موضوعاً مهماً وهو المهارات الإشرافية للمشرفين التربويين، ومدى امتلاكهم لهذه المهارات.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في فلسطين على حد علم الباحث .
- من المأمول أن تعود هذه الدراسة بالمنفعة على كل من الطالب والمعلم والمشرف والمجتمع (أي العملية التربوية بشكل كامل متكامل)، نظراً لأهمية الإشراف التربوي والمشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية.
- ولهذه الدراسة أهمية كبرى يمكن الاستفادة منها كأحد المعايير الأساسية في عملية اختيار أو تعيين المشرف التربوي .

1.8 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم .
- الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير جنس المعلم .
- الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير تخصص المعلم .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

9.1 حدود الدراسة

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية والمنتظمين في عملهم خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2005-2006 .
- 2- تحددت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة .
- 3- تحددت نتائج الدراسة بالمتغيرات التي تضمنتها الأداة المستخدمة .
- 4- تحددت نتائج الدراسة بالإجراءات التي تم إتباعها.
- 5- تحددت نتائج الدراسة بالمصطلحات الواردة فيها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1. 2 الدراسات العربية

2. 2 الدراسات الأجنبية

3. 2 التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإشراف التربوي وفقاً لتسلسلها التاريخي .

1.2 الدراسات العربية

دراسة التميمي (2005)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، ووضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بما يتناسب والواقع التربوي الفلسطيني من جهة والمستجدات التربوية المعاصرة من جهة أخرى. تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا ومعلميها في فلسطين للعام الدراسي (2003 / 2004). والبالغ عددهم (99) مشرفاً ومشرفة، و (9925) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (90) مشرفاً ومشرفة و (400) معلماً ومعلمة موزعين على ست مديريات وهي: نابلس، ورام الله، وبيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل، وغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء وتطوير أداتين للدراسة، الأولى استبانة واقع الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا، حيث اشتملت على (114) فقرة موزعة على المجالات التالية: أهداف الإشراف التربوي، وتنظيم الإشراف التربوي، ومعايير اختيار المشرفين التربويين، ووظائف الإشراف التربوي، وأساليب الإشراف التربوي، وأدوار الإشراف التربوي، والتقييم في الإشراف التربوي. أما الأداة الثانية فكانت عبارة عن مجموعة من الأسئلة الخاصة لمقابلة عدد من الخبراء في الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١ جاء الترتيب التنازلي لمجالات الدراسة على المقياس الكلي من حيث درجة تقدير مشرفي المرحلة ومعلميها على النحو التالي: أهداف الإشراف التربوي، واختيار المشرفين التربويين، والتقييم في الإشراف، وأدوار المشرف، وتنظيم الإشراف، ووظائف الإشراف، وأساليب الإشراف. وحصل واقع الإشراف التربوي على درجة تقدير متوسطة على جميع مجالات الدراسة السبعة وبأهمية نسبية بلغت (65.68%).

٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مشرفي المرحلة ومعلميها نحو واقع الإشراف وعلى جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح مشرفي المرحلة.

٣ من أبرز التصورات المقترحة لتطوير الإشراف التربوي: ضرورة وضع معايير محددة لاختيار المشرف التربوي، وأخذ رأي المشرف التربوي في التعيين والنقل والترقية المتعلقة بالمعلم، وإعطاء صلاحيات أوسع للمشرف التربوي.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بما يأتي:

- ١ زيادة عدد مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا.
- ٢ أفراد الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية بقسم خاص.
- ٣ إخضاع أسس اختيار المشرفين التربويين للمراجعة الدائمة.
- ٤ تنوع أساليب الإشراف التربوي وعدم اقتصرها على الزيارة الصفية بشكل خاص.

دراسة العموش (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. وقد أجريت هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (55) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: التخطيط، والتعبير الفني بالرسم والتصوير، والتصميم الابتكاري، والتشكيل والتركيب والبناء، وتاريخ الفن، والتذوق الفني، والفن والتكنولوجيا، والتقييم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية هي درجة متوسطة في جميع المجالات، باستثناء مجال الفن والتكنولوجيا، حيث كانت درجة ممارسة هذا المجال منخفضة. كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو المديرية). في حين يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (أقل من 3 سنوات). واستناداً لنتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- ١ ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية الفنية.

- ٢ عمل ورش تدريبية مشتركة بين مشرفي ومعلمي التربية الفنية أثناء العطلة الصيفية.
- ٣ زيادة عدد الحصص الأسبوعية لمادة التربية الفنية.

دراسة السعود (2003)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا- الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس، والمعلمين العاملين في محافظة مأدبا، والبالغ عددهم (29) مشرفاً ومشرفة و(38) مديراً ومديرة، (834) معلماً ومعلمة . وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومديراً ومعلماً و(113) مشرفة ومديرة ومعلمة يمثلون ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة. أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانته أعدها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها، وتكونت من (73) فقرة، موزعة على مجالات: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، ومجال المشاغل التربوية، ومجال الدروس التطبيقية، ومجال البحوث الإجرائية، ومجال النشرات التربوية، ومجال زيارة المدرسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت ايجابية. كما أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ١ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال النشرات التربوية فقط، أما باقي المجالات فلا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس.
- ٢ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية أو متغير التخصص (مواد علمية، إنسانية)، أو متغير الخبرة .
- ٣ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع العمل لصالح المشرفين، كما يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس + دبلوم . وفي ضوء النتائج السابقة قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:
 - ضرورة تنويع الأساليب الإشرافية وعدم اقتصر المشرف التربوي على أسلوب الزيارة الصفية.
 - عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين لتدريبهم على الأساليب الإشرافية المتنوعة.
 - تحضير المشرفين وتدريبهم على إجراء بحوث ميدانية.
 - ضرورة تحديد مواعيد مسبقاً لزيارة المدارس فنياً أو إدارياً.

دراسة الحضرمي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر الكفايات المهنية للموجه الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي مسقط والمنطقة الداخلية، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والمؤهل، والخبرة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والبالغ عددهم (212) مديراً ومديرة. أما عينة الدراسة فتكونت من (111) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدم الباحث استبانة تكونت من (60) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الأربعة والتمثلة في الكفايات التالية: كفاية التخطيط، وكفاية الإشراف، وكفاية التقييم، وكفاية التدريب. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

١ - درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجه الإداري في المجالات الأربعة كانت (متوسطة) وكان أعلاها مجال الكفايات التقييمية، ثم مجال الكفاية الإشرافية، ثم مجال الكفاية التدريبية، ثم مجال الكفاية التخطيطية.

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. ومن أهم التوصيات المنبثقة عن الدراسة: تصميم مشاغل ودورات للموجهين الإداريين في ضوء الكفايات المهنية، وإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في الأدوار الرئيسية للموجه الإداري.

دراسة الغنزي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين للمرحلة الثانوية في دولة الكويت. في حين تكونت عينة الدراسة من (527) معلماً ومعلمة. استخدم الباحث استبانة مكونة من (49) فقرة، موزعة على المجالات التالية: مجال النمو المهني، ومجال المنهاج المدرسي، ومجال تنظيم الموقف التعليمي، ومجال توفير المواد التعليمية، ومجال تقويم العملية التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - درجة تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي تمثل في مجال النمو المهني للمعلمين بالمرتبة الأولى، ثم مجال المنهاج المدرسي، ثم مجال توفير المواد التعليمية، ثم مجال تقويم العملية التعليمية، وأخيراً مجال تنظيم الموقف التعليمي.

٢ - كانت هناك فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، لصالح فئة الخبرة (6-10 سنوات) على جميع المجالات في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: العمل على تطوير قدرات المشرفين التربويين، وإيلاء المشرفين التربويين المزيد من الاهتمام بالمناهج التربوية من حيث تصميم مواد إثرائية لها، أو تزويدها بأنشطة ووسائل توضيحية تسهل عملية تدريسها.

دراسة عيدة (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين وفقاً لمجالات رئيسية هي: أساليب الإشراف التربوي، ومهام المشرف التربوي، وأسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم، وتدريب المشرفين التربويين، والتنظيم الفني للإشراف التربوي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (644) مشرفاً ومشرفة للعام الدراسي 2002 / 2003، ومن جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (1179) مديراً ومديرة، ومن جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (17649) معلماً ومعلمة. في حين كانت عينة الدراسة مكونة من (173) مشرفاً، و(318) مديراً و(882) معلماً، استخدم الباحث أداتين للدراسة، الأولى للتعرف إلى واقع الإشراف التربوي في الأردن وتكونت من (78) فقرة موزعة على المجالات الخمسة السابقة، والثانية لتحديد درجة أهمية أبعاد الإشراف التربوي في الأردن، في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وتكونت من (66) فقرة موزعة على نفس المجالات. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أولاً: تميز واقع الإشراف التربوي:

- ١ ضعف استخدام بعض الأساليب والمهام الإشرافية مثل التعليم الذاتي، والتعلم عن بعد.
- ٢ قلة عقد الدورات التدريبية بين المعلمين والمشرفين.
- ٣ قلة عدد الزيارات الإشرافية المخطط لها، وقلة تنظيم الزيارات المتبادلة بين المعلمين.
- ٤ ضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية.
- ٥ قلة إجراء بحوث ميدانية للمشكلات التربوية.
- ٦ عدم خضوع أسس اختيار المشرفين التربويين للمراجعة المستمرة، وعدم مراعاتها لأهمية الاختبارات التشخيصية، والشخصية المتوازنة للمتقدمين.

٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الدراسة (طبيعة العمل، منطقة العمل).

ثانياً: جاءت أبعاد الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً وحسب درجة الأهمية كما يلي:

أساليب الإشراف التربوي، وأسس اختيار المشرفين التربويين، وأبعاد تدريب المشرفين التربويين، والتنظيم الفني، ومهام المشرف التربوي.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- العمل على زيادة اللقاءات الدورية بين المشرفين التربويين والمعلمين.

- تدريب المشرفين التربويين على أساليب التعلم الذاتي، والتعلم عن بعد، وإجراء البحوث التربوية الميدانية.

- إشراك المشرفين التربويين والمعلمين في إعداد المناهج الدراسية وتخطيطها.

دراسة الشوابكة (2002)

هدفت الدراسة التعرف إلى توقعات معلمي المرحلة التأسيسية من الدور الفني لمشرف المرحلة التأسيسية في مدارس منطقة العين التعليمية الحكومية. حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة التأسيسية في منطقة العين التعليمية للعام الدراسي 2001 / 2002 والبالغ عددهم (622) معلماً ومعلمة. في حين تكونت عينة الدراسة من (218) معلماً ومعلمة أي ما نسبته 35% من مجتمع الدراسة.

واستخدم الباحث استبانة تحتوي على (62) فقرة تمثل مجالات العمل الإشرافي العشرة موضوع الدراسة وهذه المجالات هي : مجال التخطيط، ومجال النمو المهني والأكاديمي، ومجال المناهج، ومجال المستوى التحصيلي وحاجات الطلبة، ومجالات الاختبارات والقياس والتقويم، ومجال الإدارة الصفية، ومجال الوسائل والتقنيات التعليمية، ومجال طرائق التدريس وأساليبه، ومجال التكيف والعلاقات مع الزملاء، ومجال تقويم أداء المعلم . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كانت أعلى درجات توقعات معلمي المرحلة التأسيسية من الدور الفني لمشرف المرحلة التأسيسية في خمسة مجالات على الترتيب: المستوى التحصيلي، والتخطيط، وتقويم أداء المعلم، والإدارة الصفية، والاختبارات والقياس والتقويم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، وللتفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وبناءً على النتائج السابقة فقد أوصى الباحث بضرورة عقد الندوات والمؤتمرات والدورات وورشات العمل الإشرافية التي تساهم في التفاعل بين المشرفين والمعلمين، وإعطاء الأولوية في الزيارات الإشرافية للمعلمين حديثي التعيين، وإشراكهم في برامج ودورات لتنميتهم مهنيًا وأكاديميًا، وضرورة مساعدة المشرف التربوي معلمي المرحلة في استخدام أساليب القياس والتقويم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتبيان أهمية الوسائل التعليمية وكيفية استخدامها، وإيجاد نظام للحوافز المادية للمشرف المتميز والمعلم المتميز. وأخيراً أوصى الباحث بضرورة العمل على خفض عدد الطلاب في الصف الواحد، وخفض عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم.

دراسة شديفات (2002)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية في مدارس البادية الشمالية الأساسية من وجهة نظر المعلمين. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في البادية الشمالية للعام الدراسي (2000 / 2001) والبالغ عددهم (364) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (182) معلم ومعلمة. وطور الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال التخطيط، ومجال النمو المهني، ومجال المنهاج المدرسي، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي، ومجال التقويم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية كانت قليلة.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح (5 سنوات فأقل).
- 3- لم تظهر الدراسة أثراً للتفاعلات الثنائية أو الثلاثية بين متغيرات الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المشرفين التربويين بأهمية المهام الإشرافية لزيادة فاعلية العاملين في الميدان التربوي، والعمل على زيادة أعداد المشرفين التربويين في مدارس البادية الشمالية الشرقية، وتصميم برامج وورش تدريبية للمشرفين التربويين لتزويدهم بمهارات تتعلق بدورهم الفني.

دراسة القاسم (2001)

هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين والحلول المقترحة لتلك المعوقات. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في فلسطين باستثناء مشرفي ومشرفات غزة، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (233) مشرفاً ومشرفة موزعين على محافظات الضفة الغربية والقدس، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (221) مشرفاً ومشرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة مكونة من جزأين حيث خصص الأول للمعوقات الإشرافية بواقع (20) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات هي: المعوقات الناجمة عن المشرف التربوي، والمعوقات الناجمة عن المديرية، والمعوقات الناجمة عن الهيئة التدريسية. أما الجزء الثاني فقد خصص للحلول المقترحة للمعوقات الإشرافية بواقع (25) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات هي: النمو المهني للمشرف، وإسهامات المشرف والمدير في حل القضايا المدرسية، والزيارات الصفية، ومراعاة مبادئ التخطيط، والعوامل التي تسهم في نجاح العملية الإشرافية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- وجود معوقات تواجه المشرف التربوي بدرجة مرتفعة جداً مثل عدم توفر وسائل المواصلات وحشد عدد كبير من المشرفين في حافلة واحدة، وقلة توفر الدافعية لدى بعض المعلمين نحو العمل، وأيضاً

وجود معوقات بدرجة مرتفعة، وكذلك معوقات بدرجة متوسطة، أما المعوقات التي كانت بدرجة منخفضة فهي مثل: عدم التزام المشرف بآلية الإشراف التربوي، وقلة اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف التربوي، وشعور كثير من المعلمين في المرحلة الثانوية بالذات أنهم أكثر كفاءة من المشرف. حيث كان ترتيب المجالات حسب درجتها وبشكل تنازلي كما يلي: المعوقات الناجمة عن المديرية، ثم الناجمة عن الهيئة التدريسية، ثم الناجمة عن المشرف نفسه.

2- وجود اهتمام كبير بالحلول المقترحة، تراوحت بين مرتفعة جداً ومرتفعة حيث كان ترتيب المجالات حسب درجتها وبشكل تنازلي كما يلي: مراعاة مبادئ التخطيط، والعوامل التي تسهم في نجاح العملية الإشرافية، والنمو المهني للمشرفين، وإسهامات المشرف والمدير في حل القضايا المدرسية، والزيارات الصفية وآليتها.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ولمتغير التخصص لصالح أساليب التدريس، ولمتغير المبحث لصالح مشرف التدريب، بينما لا يوجد أثر للجنس.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحلول المقترحة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول، ولمتغير المؤهل لصالح الدبلوم، ولمتغير التخصص لصالح التربية الابتدائية، ولمتغير المبحث لصالح مشرف المرحلة الأساسية.

وأهم التوصيات الخاصة بهذه الدراسة ضرورة الاهتمام بالمعوقات التي تواجه المشرف التربوي والعمل لوضع أولويات لحل هذه المعوقات، بالإضافة إلى ضرورة عقد الدورات والندوات وورشات العمل التي من شأنها زيادة النمو المهني للمعلمين.

دراسة السرحان (2001)

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي وطرق مواجهتها في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية كما يدركها المشرفون التربويون ومديرو المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين ومديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية والبالغ عددهم (17) مشرفاً ومشرفة و(121) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس معوقات الإشراف التربوي واشتملت على سبعة مجالات هي: (التخطيط، والتقويم، والمنهاج، والنمو المهني للمشرف، والنمو المهني للمعلم، والطالب، والاتصال) بواقع (52) فقرة. أما الاستبانة الثانية فقد اشتملت على (20) فقرة وسؤال مفتوح لقياس طرائق مواجهة معوقات الإشراف التربوي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي أهمها: ضعف الدافعية لدى المعلمين لحضور المشاغل التربوية، وضعف تبادل الزيارات بين المعلمين، وعدم كفاية اللقاءات بين المشرف والمعلم، وقصر الوقت المتاح للمشرف للتعامل مع الطلبة، واقتصار التدريب على الأطر النظرية دون العملية.
- 2- من الحلول المقترحة لمواجهة هذه المعوقات تدريب المشرفين على تحديد الاحتياجات الفنية لدى المعلمين، وتسهيل عملية الاتصال بين المشرف والمعلم، وزيادة عدد المشرفين بحيث يقل نصاب المشرف الواحد عن (30) معلماً، وتوفير سبل الاطلاع على كل ما هو جديد لكل من المشرف والمعلم، وتفعيل التنسيق بين المشرف والمدير.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات المشرفين ومديري المدارس لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة، أو الجنس، أو المؤهل، أو طبيعة العمل.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات المشرفين ومديري المدارس لطرائق مواجهة هذه المعوقات تعزى لمتغير الخبرة، أو الجنس، أو المؤهل، أو طبيعة العمل. وأوصت الباحثة بضرورة إعادة النظر في برامج تدريب المعلمين، وتدريب المشرفين على مهارات الاتصال الحديثة، وتحديد الاحتياجات الفنية للمعلمين الجدد، وضرورة توفير التسهيلات المادية اللازمة.

دراسة التميمي (2001)

هدفت الدراسة التعرف إلى توقعات معلمي اللغة العربية ومعلماتها في المرحلة الثانوية من الدور الفني للمشرف التربوي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة العربية ومعلماتها الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى على الأقل، في كل من مديرتي التربية والتعليم في الخليل وجنوب الخليل للعام الدراسي (2000 / 2001). وعددهم (110) معلماً ومعلمة، وتم اعتبار جميع أفراد مجتمع الدراسة عينة لها. أما أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة أداة قياس تحتوي على (74) فقرة تمثل مجالات العمل الإشرافي التسعة: التخطيط، والنمو المهني، والمستوى التحصيلي، والاختبارات والقياس والتقويم، والإدارة الصفية، والوسائل والتقنيات التربوية، وطرق التدريس وأساليبه، وتقويم أداء المعلم . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ توقعات المعلمين من الدور الفني للمشرف التربوي كانت بدرجة عالية.
- ٢ يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس في مجال الإدارة الصفية لصالح الذكور، أما باقي المجالات فكانت لصالح الإناث، كما يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادة الجامعية الأولى، ولمتغير الخبرة، لصالح الخبرة القصيرة (1-5).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تطوير أساليب الإشراف التربوي وكذلك تصميم برنامج تدريبي يلبي الاحتياجات الحقيقية للمعلمين.

دراسة العمري (2000)

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم الأردني رقم (3) لعام (1994) من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (132) مشرفاً ومشرفة و (722) معلماً ومعلمة موزعين على ست من مديريات التربية والتعليم في الأردن.

أما أداة الدراسة فقد طور الباحث استبانته تكونت من (60) فقرة وزعت على ستة مجالات هي : السياسات التشريعية التربوية، والتخطيط والتنظيم، والنمو المهني، والتدريب والتطوير، وخدمة المجتمع، والتقييم والمتابعة. وقد أظهرت النتائج أن تقديرات المشرفين لدرجة ممارستهم للمبادئ الواردة في القانون على المجالات الستة جاءت (بدرجة عالية)، وأن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لهذه المبادئ جاءت (بدرجة متوسطة).

كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمشرفين لدرجة ممارسة المشرفين لهذه المبادئ لصالح المشرفين، وأن هناك فروقا تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم، و متغير الجنس لصالح الإناث، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين لإجراء البحوث العلمية المشتركة، والقيام بالزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين ضمن التخصص الواحد.

دراسة الرشيد (2000)

هدفت الدراسة تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة في مدارس لواء البادية الشمالية في محافظة المفرق - الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس اللواء والبالغ عددهم (1080) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بلغت (216) معلماً ومعلمة. وقد طور الباحث استبانته من (56) فقرة، وزعت على ستة مجالات من أساليب الإشراف التربوي. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين للأساليب الإشرافية جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي: الزيارة الصفية ثم تبادل الزيارات ثم المشاغل التربوية ثم البحوث الإجرائية ثم الدروس التطبيقية ثم النشرات التربوية. كما وأظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات لدرجة استخدام المشرفون التربويون لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ولم تظهر الدراسات فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة أو المرحلة التعليمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التنوع في الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون، والتقليل من أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة واستبداله بالزيارة المخطط لها.

دراسة الجنازة (2000)

هدفت الدراسة معرفة علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ومعرفة أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، وسنوات الخبرة للمعلم على طبيعة السلوك الإشرافي الذي يمارسه المشرف التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرتي الخليل وجنوب الخليل، والذين يُدرسون الصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي في العام الدراسي (1998 / 1999). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (290) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث أداتين لتحقيق أغراض الدراسة، حيث قام ببناء استبانة تقيس نوعية السلوك الإشرافي للمشرف التربوي ببعديه: المباشر وغير المباشر، واشتملت على (40) فقرة سلوكية للمشرف التربوي، وتم تصنيفها إلى سبعة مجالات هي: أدب الزيارة والثقة بالمعلم، وتخطيط الدروس، والوسائل التعليمية، والأنشطة وطرق التدريس، وإدارة الصف ومشكلات العمل، والمنهاج والكتاب المدرسي، ومجالات الاختبار والتقييم. أما الاستبانة الأخرى فتقيس اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١ وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي للمشرفين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المجالات الستة بدرجة متوسطة.

٢ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، والمديرية، والخبرة في التدريس . في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

وأوصى الباحث بضرورة توظيف المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية المتطورة والتي تعتمد أسلوب الإشراف غير المباشر، وكذلك تفعيل دور المعلم في عمليات تطوير المناهج والكتب المدرسية.

دراسة أبو هويدي (2000)

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وبيان أثر كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية. حيث تكون مجتمع الدراسة من (1268) معلماً ومعلمة، موزعين على المناطق التعليمية المختلفة. أما عينة الدراسة فتكونت من (192) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (70) كفاية موزعة على (9) مجالات إشرافية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ تدرج ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجمل الأداة كانت بدرجة قليلة، فهم يمارسون (8) كفايات بدرجة متوسطة، بينما يمارسون (62) كفاية بدرجة قليلة.

- ٢ كان ترتيب المجالات حسب درجة ممارستها كالأتي تنازلياً: مجال القيادة، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال التخطيط، ومجال النمو المهني، ومجال المنهاج، ومجال الاختبارات المدرسية، ومجال إدارة الصف، ومجال استراتيجيات التعليم والتعلم، وأخيراً مجال التقويم التربوي.
- ٣ لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أو الخبرة التعليمية أو المؤهل العلمي، أو المنطقة التعليمية باستثناء مجال العلاقات الإنسانية لصالح منطقة القدس.
- وأوصى الباحث بزيادة عدد المشرفين في المناطق التعليمية، وتحديث برامج تأهيلهم، واستحداث تخصص مستقل للإشراف التربوي في برنامج الدراسات العليا.

دراسة عدوان (2000)

هدفت الدراسة إلى وصف واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس، وضواحيها، في ضوء بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، كما هدفت إلى وضع تصور مقترح للقائمين على الإشراف للاستفادة منه في تطوير عملية الإشراف التربوي. وشملت عينة الدراسة جميع المشرفين التربويين في مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (63) مشرفاً تربوياً، أما المعلمون فقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة (361) معلماً ومعلمة، وأعدت الباحثة أداتين للدراسة: الأولى تمثل استبانة المشرفين التربويين والتي تكونت من (83) فقرة موزعة على المجالات التالية: مفهوم الإشراف التربوي، وأساليب الإشراف التربوي، وأهداف الإشراف التربوي، ومهام المشرف التربوي، وأسس الاتصال بين المشرف والمعلم، والإشراف والتقويم. أما الاستبانة الثانية فكانت موجهة للمعلمين والمعلمات، وتكونت من (75) فقرة موزعة على المجالات السابقة الذكر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١ -الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت عالية .
- ٢ -مارس المشرفون التربويون مجالات الإشراف بدرجة عالية.
- ٣ -جاء الترتيب التنازلي لمجالات الإشراف على مقياس الممارسة في الواقع من وجهة نظر المشرفين كما يلي: أهداف الإشراف، ومهام المشرف التربوي، والمشرف والمنهاج، واهتمامات المشرف، والإشراف والتقويم، وأسس الاتصال بين المعلم والمشرف، وأساليب الإشراف، والمشرف والبحث التربوي ومفهوم الإشراف.
- ٤ -وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين في درجة واقع الممارسات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدبلوم في بعدي مهام المشرف والبحث التربوي، ولمتغير الخبرة لصالح الخبرة من (1-5) في بُعد أهداف الإشراف التربوي، ولمتغير الجهة المشرفة حيث كانت النتائج لصالح الجهات الثلاثة المتمثلة بالوكالة التي كان لصالحها بعد المهام،

والأساليب. ولمديرية القدس التي كان لصالحها بعد تطوير المنهاج، ولوزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي كان لصالحها بعد الإشراف والتقييم.

ومن أهم التوصيات التي انبثقت عن الدراسة ضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين لرفع مستويات أدائهم، من أجل الوصول إلى نتائج أفضل، وزيادة عدد المشرفين التربويين، ورفع كفاءة المشرف التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية حديثة.

دراسة (الطراونة، الموانات، والطورة، 2000)

هدفت الدراسة إلى تقييم دور مشرفي المرحلة في إقليم الجنوب (معان، العقبة، الطفيلة، الكرك) من وجهة نظر معلمات محافظات الجنوب. حيث تكون مجتمع الدراسة من (1400) معلمة. في حين كانت عينة الدراسة مكونة من (350) معلمة، وطور الباحثون استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط، والمنهاج، والممارسات الإشرافية، وأساليب التنفيذ، والتقييم). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- تقدير المعلمات لدور مشرفي المرحلة كانت بدرجة متوسطة لمجالات الاستبانة الأربعة (التخطيط، والتقييم، والممارسات الإشرافية، وأساليب التنفيذ)، وبدرجة متدنية للمنهاج الدراسي.
 - ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة من (5 سنوات فما فوق)، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أو للتفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة.
- وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتقدير دور المشرفين ذوي التخصصات المختلفة، وعقد المزيد من الدورات لمشرفي المرحلة بشكل خاص.

دراسة زامل (2000)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المشرفين ومديري المدارس الأساسية لوكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية للعام الدراسي (1999 /2000)، والبالغ عددهم (19) مشرفاً ومشرفة، و (96) مديراً ومديرة، موزعين على ثلاث مناطق تعليمية وهي: القدس، والخليل، ونابلس. أما أداة الدراسة فقد صمم الباحث استبانته اشتملت على (68) فقرة، موزعة على المجالات التالية: (مدخلات نظام الإشراف التربوي، والعمليات في نظام الإشراف التربوي، ومخرجات نظام الإشراف التربوي). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ -الدرجة الكلية لواقع نظام الإشراف التربوي وعملياته ومخرجاته من وجهة نظر المشرفين والمديرين كانت عالية.

٢ وجود اختلاف في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح (أقل من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة لصالح (أقل من 6 سنوات)، وبين المشرف التربوي ومدير المدرسة لصالح المشرف التربوي.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة زيادة عدد المشرفين في المناطق، وخضوع أسس اختيار المشرف التربوي للمراجعة المستمرة، وضرورة تنوع الأساليب الإشرافية وعدم اقتصرها على الزيارة الصفية بشكل أساسي.

دراسة الشрман (1999)

هدفت الدراسة التعرف إلى مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة اربد. أما عينة الدراسة فتكونت من (462) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على المجالات التالية: (مشكلات مصدرها المشرف التربوي، ومشكلات مصدرها المعلم نفسه، ومشكلات مصدرها المدرسة).

وقد أظهرت الدراسة أن المشكلات التي تؤدي إلى وجود خلل في عملية التواصل بين المعلمين والمشرفين تعود للمشرف التربوي بالدرجة الأولى. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، في حين توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وقد أوصت الباحثة بضرورة عقد المزيد من الاجتماعات بين المعلمين والمشرفين لتبادل الآراء والأفكار، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع من وجهة نظر المشرفين.

دراسة هتريه (1999)

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو المرحلة الأساسية الدنيا ومعلموها في الأردن. كما هدفت التعرف إلى الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن، بالإضافة إلى جميع معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لمحافظة العاصمة والبالغ عددهم (3661) معلماً ومعلمة. في حين تكونت عينة الدراسة من (30) مشرفاً ومشرفة و(300) معلماً ومعلمة. أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانتين الأولى لقياس معوقات الإشراف التربوي، وتكونت من (80) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: التخطيط التربوي، والمناهج، والتعليم، والنمو المهني، والتقييم، والإدارة التربوية، وإدارة الصفوف، والعلاقات مع الزملاء والمجتمع .

أما الثانية فهي لقياس الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف التربوي واشتملت على (25) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي بدرجة عالية مثل: كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد، وكثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي، وشعور كثير من المعلمين أن علاقة المشرف بهم هي علاقة سلطوية . وبدرجة متوسطة مثل : تحيز المشرف التربوي لبعض المعلمين في المعاملة وإلزام المشرف التربوي بالأعمال الإدارية الخارجة عن تخصصه، وقلة الحوافز المهنية للمشرف . وبدرجة قليلة مثل : ضعف الكفايات التعليمية لدى المعلمين، وعدم حرص المشرف التربوي على توطيد علاقة المعلم بالمجتمع المحلي .
- ٢ وجود اهتمام كبير بالحلول والمقترحات المستقبلية، ومن أبرزها البعد عن الأساليب التعسفية في تعامل المشرفين مع المعلمين، وتخفيض عدد الطلاب في الصف الواحد، وإعطاء عملية الإشراف التربوي الوقت الكافي للقيام بمتطلباتها، وتخفيض عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي.
- ٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الإحساس بالمعوقات الإشرافية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وبناء على النتائج السابقة أوصى الباحث بما يلي: زيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، وإجراء دراسة ميدانية تغطي جميع جوانب عملية الإشراف التربوي، هذا بالإضافة إلى وضع أولويات لمعوقات الإشراف التربوي من أجل إيجاد الوسائل الكفيلة لتجنبها ورفع سوية التعليم في الأردن.

دراسة رعبيت (1999)

هدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة أنماط الإشراف التربوي الفعال كما يتصورها المعلمون في المدارس العمانية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، إذ بلغ عددهم (2556) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (228) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية: (النمط الإكلينيكي، ونمط العلاقات الإنسانية، والنمط القيادي، ونمط التعليم المصغر). وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ الترتيب التنازلي لأولويات الممارسات الحالية لأنماط الإشراف التربوي كما يلي: (النمط القيادي، والنمط الإكلينيكي، ونمط التعليم المصغر، ونمط العلاقات الإنسانية).
- ٢ حلت النتائج أن أولوية الممارسات كما ينبغي أن تكون لأنماط الأربعة هي على الترتيب التالي: (القيادي، والإكلينيكي، والعلاقات الإنسانية، والتعليم المصغر).

٣ وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات: الجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فأعلى، والخبرة لصالح الخبرة الأطول.

وبناءً على النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين لإكسابهم كفايات إشرافية متنوعة في أنماط الإشراف المختلفة، وضرورة التخطيط لإعداد الكوادر البشرية الإشرافية المؤهلة، وضرورة إمداد المشرف الفني بكل ما هو جديد وتزويده بالكتب اللازمة والأبحاث المستجدة في العلوم النظرية والعلمية وتطبيقاتها في مجال الإشراف.

دراسة السعود (1999)

هدفت الدراسة إلى معرفة الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن. حيث تكون مجتمع الدراسة من (2664) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) مديراً ومديرة. أما أداة الدراسة فقد تكونت من (12) سؤالاً تتعلق بأهم الوسائل الإشرافية التي يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها بصفته مشرفاً تربوياً مقيم أ. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يستخدمون معظم الوسائل الإشرافية ما عدا أسلوبين هما: المشاغل (الورش) التربوية، والتعليم المصغر. كما ودلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، والمؤهل المسلكي لصالح المؤهل، ومستوى المدرسة لصالح الثانوي، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. واعتماداً على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

- ١- أن تعمل الوزارة على تطوير معايير واضحة لتقييم أداء مدير المدرسة بأدواره الثلاثة (الإداري، والإشرافي، والاجتماعي).
- ٢- زيادة تأهيل المديرين علمياً ومسلحياً.
- ٣- توفير الظروف والمستلزمات الضرورية والتي من شأنها تسهيل تنفيذ المدير لدوره الإشرافي.

دراسة الجندي (1999)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تدريب المشرفين التربويين في فلسطين على احتياجاتهم التدريبية، وعلى التدريب المأمول من تلك الاحتياجات من جهتي نظرهم ونظر رؤسائهم. وتكون مجتمع الدراسة من (231) مشرفاً و(25) رئيساً، في حين تكونت عينة الدراسة من (156) مشرفاً و(21) رئيساً. أما أداة الدراسة فقد أعدت الباحثة أداتين للدراسة: الأولى استبانة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين ومجالاتها هي: التخطيط، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والتواصل والاتصال، والمناهج المدرسية،

والنمو المهني وتطوير المعلمين، والبحث والدراسات، والقياس والتقويم في التربية، واحتوت على مقياسين: مقياس الواقع التدريبي ومقياس التدريب المأمول، أما الأداة الثانية فكانت مجموعة من الأسئلة استخدمت في المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مسؤولي التدريب، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - الترتيب التنازلي لمجالات الاحتياجات التدريبية على مقياس الواقع التدريبي كان كما يلي: العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل، والقيادة، والتخطيط، والنمو المهني، وتطوير المعلمين، والقياس والتقويم في التربية، والمناهج المدرسية، والبحث والدراسات . وبنفس الترتيب من وجهة نظر الرؤساء ما عدا مجال التخطيط الذي جاء قبل مجال القيادة. وترى عينة الدراسة أن المشرفين التربويين قد تدربوا على مجال العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة، وعلى مجال البحث والدراسات بدرجة قليلة، أما باقي المجالات بدرجة متوسطة.
 - ٢ - الترتيب التنازلي للمجالات على مقياس التدريب المأمول من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يلي: البحث والدراسات، والمناهج المدرسية، والنمو المهني، وتطوير المعلمين، والقياس والتقويم، والتخطيط، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل.
 - ٣ - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات: الجنس لصالح الذكور، والسلطة المشرفة لصالح وكالة الغوث، ومنطقة العمل لصالح قطاع غزة، والخبرة لصالح ذوي الخبرة أكبر من (3) سنوات.
 - ٤ - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر المشرفين ورؤسائهم في درجة الواقع التدريبي ودرجة التدريب المأمول.
- وقد أوصت الباحثة بضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية من الفئة المستهدفة من البرامج التدريبية وتحديدها، والاعتماد على تلك الاحتياجات في التخطيط لأي برنامج تدريبي، وضرورة تقييم البرامج التدريبية التي تنفذ.

دراسة المساعيد (1998)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية في مدارس لواء البادية الشمالية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس لواء البادية الشمالية في الأردن والبالغ عددهم (920) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (205) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (74) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: التخطيط للتدريس، والكتاب المدرسي والمنهاج، والأساليب وطرق التدريس، والوسائل التعليمية، والتقويم والاختبارات، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الصف. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

١ جاءت مجالات دور المشرف التربوي في تطوير النم و المهني للمعلمين مرتبة تنازلياً كما يلي: إدارة الصف، والأساليب، والتقويم، والمنهج المدرسي، والتخطيط للتدريس، والعلاقات الإنسانية، والوسائل التعليمية.

٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). وأوصى الباحث بضرورة تنويع الأساليب الإشرافية المتبعة في الإشراف على المعلمين، وعقد دورات تدريبية للمعلمين لإنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.

دراسة الشوا (1998)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس، والبالغ عددهم (2253) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد بلغت (460) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة تكونت من (49) فقرة موزعة على خمسة أنماط هي: (النمط الديكتاتوري، والنمط الدبلوماسي، والنمط السلبي، والنمط الديمقراطي، والنمط التشاركي) وقد أظهرت الدراسة أن الأنماط الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها كانت كما يلي: النمط الديمقراطي، ثم التعاوني، ثم الدبلوماسي والسلبي، ثم النمط الديكتاتوري. كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية على مقياس الأنماط الإشرافية، تعود لمتغيرات (الجنس، والمرحلة، ومكان العمل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم كمشرفين مقيمين، كذلك الاهتمام بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمديرين.

دراسة وادي (1998)

هدفت الدراسة إلى تطوير قائمة معايير يمكن الرجوع إليها عند اختيار المشرف التربوي، وتحديد مستواها من وجهة نظر المشرفين التربويين الحكوميين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك دراسة أثر كل من الخبرة والجنس والمرحلة على مستوى هذه المعايير. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين والبالغ (202) مشرفاً ومشرفة. أما عينة الدراسة فتكونت من (82) مشرفاً تربوياً موزعين على محافظات فلسطين. ولتحقيق ذلك أعد الباحث استبانة اشتملت على (22) معياراً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المعايير من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت كبيرة جداً، وكانت المعايير العشرة الأولى مرتبة تنازلياً كما يلي: سمات شخصية للمشرف، قدرة المشرف على تحقيق ذاته بكفاءة، والإعداد المهني المناسب، وقدرة المشرف على تحليل المشكلات وصنع القرارات، وقدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وقدرة المشرف على تحفيز العاملين، والقدرة على تحقيق النمو المهني للمدرسين، وقدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية، وقدرة المشرف على تقويم عمله، وقدرة المشرف على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي تعزى لمتغيري الجنس، والمرحلة. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة. ومن توصيات الدراسة: عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين من أجل تطوير أدائهم المهني، والنهوض بالعملية التعليمية التعلمية، وضرورة تزويد المشرفين بالنشرات ونتائج الدراسات التي تتعلق بموضوع الإشراف التربوي وسبل تطويره.

دراسة نشوان (1998)

هدفت الدراسة إلى تقويم نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية الموجودة في غزة، في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث . حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين، والمديرين، والمعلمين العاملين لوكالة الغوث الدولية بغزة للعام الدراسي (1997/1998)، والبالغ عددهم (33) مشرفاً تربوياً، و (162) مديراً ومديرة، و (2500) معلم ومعلمة. في حين اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المشرفين والمديرين، بالإضافة إلى (250) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (77) فقرة موزعة على المجالات الآتية: مفهوم الإشراف، وفلسفة وأهداف الإشراف، وأساليب الإشراف، وطرق التقويم، بالإضافة إلى مجال اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي وذلك في استبانة المعلمين. ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- الترتيب التنازلي لمجالات الدراسة كان كما يلي : مفهوم الإشراف، وفلسفة الإشراف، وأساليب الإشراف، وطرق التقويم، واتجاهات المعلمين نحو الإشراف .

٢ - لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، والجنس، والخبرة . في حين توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير .

ولقد أوصت الدراسة بما يلي:

- لا بد من توضيح مفهوم الإشراف التربوي وفلسفته وأهدافه في نظام الإشراف التربوي للمعلمين.
- ضرورة استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة (الإشراف التشاركي، والإكلينيكي، وبالأهداف....).
- وضع معايير علمية تراعي الاتجاهات الحديثة عند اختيار المشرفين التربويين.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإشراف والتي تعتمد أسلوب تصيد الأخطاء.

دراسة العوض (1996)

هدفت الدراسة إلى وضع قائمة بالكفايات اللازمة للمشرف التربوي، وتحديد درجة ممارسته لها من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مدى اختلاف آراء المعلمين في تحديدهم لدرجة ممارسة المشرف التربوي لها باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة. حيث تكون مجتمع الدراسة من المعلمين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم في الكورة وبني كنانة والأغوار الشمالية. في حين تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً يعملون في تلك المديریات. وأعد الباحث استبانة اشتملت على ثمانية مجالات هي: القيادة، والتخطيط، والمناهج والكتب المدرسية، والعلاقات الإنسانية، والنمو الذاتي، والاختبارات، وإدارة الصفوف، والتقويم. وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يمارسون (53) كفاية من (79) كفاية حددتها الدراسة بدرجة كبيرة، و (26) كفاية بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات الممارسة مرتبة تنازلياً حسب رأي المعلمين كما يلي: العلاقات الإنسانية، وإدارة الصفوف، والنمو الذاتي، والقيادة، والتخطيط، والتقويم، والاختبارات، والمناهج والكتب المدرسية، ودلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة. ومن توصيات الدراسة تبني المؤسسة التربوية مفهوم الكفايات الإشرافية عند تصميم برامج لتدريب المشرفين التربويين، والتركيز على مجال المناهج والكتب المدرسية.

دراسة الزاغة (1985)

هدفت الدراسة إلى تصوير واقع الإشراف التربوي في ظل الاحتلال الإسرائيلي، من حيث دور المشرف ومفهوم عملية الإشراف وأساليبها ومعاييرها كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الثانوية . تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمعلمين في المرحلة الثانوية في الضفة الغربية . في حين تكونت عينة الدراسة من (36) مشرفاً، و(200) معلم . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مفهوم الإشراف التربوي لا زال قريباً من المفهوم التفتيشي الذي يهدف إلى تصيد الأخطاء، ولا زال دور المشرف منحصرأ بشكل أساسي على مشاهدة أداء المعلم وتسجيل انتقاداته، وتقتصر الأساليب الإشرافية على الزيارات الصفية المفاجئة أكثر من الأساليب الأخرى . وقد أوصت الدراسة بالعمل على تأهيل المشرف من خلال إرساله في بعثات دراسية للخارج، وكذلك ضرورة استخدام أساليب إشرافية حديثة ومتنوعة .

دراسة عبيدات (1971)

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الإلزامية في الأردن نحو التوجيه التربوي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإلزامية في الأردن . في حين تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانة تم توزيعها على أفراد العينة . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه المعلمين نحو التوجيه التربوي يغلب عليه النظرة السلبية، كما أظهرت أن التوجيه التربوي يكاد يكون تفتيشياً، وأن هذا التفتيش ما زال يطغى على ممارسات المشرفين التربويين، وأن المعلمين يواجهون صعوبات متعددة أثناء تعاملهم مع الموجهين التربويين .

2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (2005) Florence

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في ولاية فرجينيا الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (299) معلماً ومعلمة ممن يُعملون في المدارس الحكومية في الولاية. ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وزعها على أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلات معهم. وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية كانت بدرجة متوسطة.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام أساليب إشرافية متنوعة، وعدم الاقتصار على أساليب محددة. كما وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون العلاقة بين المعلم والمشرف علاقة إنسانية بالدرجة الأولى، تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بينهما. بالإضافة إلى عقد برامج تدريبية للمشرفين التربويين تنمي فيهم الشخصية القيادية.

دراسة (2005) Holm

هدفت الدراسة فحص خبرات التعاون الأساسية الموجودة عند المعلمين وعلاقتها بعملية الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يُعتبرون متعاونين مع المشرفين التربويين في المدارس الثانوية في الولاية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (31) معلماً متعاوناً. أما أداة الدراسة فقد اشتملت على مقابلات واستمارات وزعت على عينة الدراسة. كان سؤال الدراسة الرئيس يدور حول ما إذا كان المعلمون المتعاونون يعتبرون الإشراف التربوي نماءً مهنيًا ناتجاً عن الخبرة، أم أنه تعاون بين المعلم والمشرف وتغيير في الممارسات الإشرافية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 ينظر المعلمون إلى الإشراف التربوي على أنه عملية إنمائيّة مهنية لتطوير خبراتهم.
 - 2+الإشراف التربوي يعطي المعلمين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية، واكتساب الأفكار والخط ط الإستراتيجية من المشرف التربوي.
 - 3 وجود المشرف التربوي في الصف له تأثير إيجابي على الطلاب أنفسهم.
 - 4-المعلمون المتعاونون تتوفر لهم فرصة أكبر من غيرهم لتعلم تقنيات واستراتيجيات تعليمية جديدة يمكن استخدامها في الصف.
 - 5 -عدم التعاون بين المشرف التربوي والمعلم يعود بالدرجة الأولى للممارسات السلبية التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء تعامله مع المعلم.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير الأسس المتبعة لاختيار المشرف التربوي، كما وأوصت الدراسة بأن يقوم جهاز التربية والتعليم في الولاية بصورة عامة وقسم الإشراف التربوي بصورة خاصة على العمل المتواصل والمستمر لتغيير الاتجاهات السلبية لدى المعلمين تجاه عملية الإشراف التربوي.

دراسة (2005) Jones

هدفت هذه الدراسة فحص مدى استجابات معلمي اللغة الانجليزية للمرحلة الثانوية في السنة الأولى لتعيينهم لتوجيهات المشرف التربوي لهم. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة الانجليزية للمرحلة الثانوية في السنة الأولى لعملهم، في ولاية ماري لاند الأمريكية. حيث تم اختيار (5) معلمين ومعلمات. وبعد أن قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع كل معلم ومعلمة تم اختيارهم. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كان معلمو اللغة الانجليزية في بداية السنة الأولى لتعيينهم متخوفين من التعامل مع المشرف التربوي.

2- بعد انتهاء الفصل الأول من السنة الدراسية تبين أن هناك ستة عوامل تؤثر ايجابيا على العلاقة بين المعلم الجديد والمشرف التربوي وهي (الزيارات المتكررة لهم، والتغذية الراجعة ، وتعريفهم بطريقة التقييم من قبل المشرف التربوي، ومساعدتهم على وضع الخطط الدراسية، وتفهم المشرف التربوي لخبراتهم التعليمية، والتعاون بين المشرف التربوي والمعلمين أصحاب الخبرة في المدرسة ذاتها من أجل تقديم المساعدة للمعلمين الجدد).

3- استخدام المشرف التربوي للطريقة البيروقراطية في تعامله مع المعلمين كان له تأثير سلبي على أدائهم الصفي.

وقد أوصت الدراسة بأن يستخدم المشرف التربوي الأسلوب الديمقراطي خاصة في تعامله مع المعلمين الجدد والابتعاد عن الأساليب التقليدية، وبناء علاقات إنسانية تقوم على الود والتعاون معهم.

دراسة (2004) Rizzo

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين اتجاهات المعلمين واتجاهات المشرفين التربويين تجاه الوضع الحالي والوضع المثالي للإشراف التربوي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة، ومن جميع المشرفين التربويين في ولاية ماساشوستس الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (350) معلماً ومعلمة، و (58) مشرفاً ومشرفة تربوية. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (43) فقرة، وثلاثة أسئلة مفتوحة الإجابة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- يوجد فرق كبير بين اتجاهات المعلمين واتجاهات المشرفين التربويين حول الوضع المعمول به للإشراف التربوي .

2- وجود رغبة كبيرة لدى المعلمين، للمشاركة في عملية التخطيط لبرامج تطويرية للإشراف التربوي.

3- المدارس التي كان فيها تعاون كبير بين المشرفين والمعلمين حصلت على نتائج أفضل من غيرها. ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١ إن عملية الإشراف التربوي لا تحقق أهدافها إلا إذا توفر قدر كبير من التعاون بين المعلمين والمشرفين.

٢ إفساح المجال أمام المعلمين لوضع تصوراتهم المستقبلية حول آلية عملية الإشراف التربوي.

دراسة (2004) Salladino

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب إشراف الزملاء على تحسين أداء المعلم المزار، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس المتوسطة في جنوب شرق ولاية بنسلفانيا الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (8) معلمين، حيث يقوم كل واحد منهم بزيارة صفية لمعلم آخر ثلاث مرات على مدى ستة أسابيع، دون القيام بعملية تقييم للمعلم المزار. واستخدم الباحث أداتيها للدراسة: الأولى استبانة وزعت على المعلمين المزارين، والثانية إجراء مقابلات مع المعلمين الزائرين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- غالبية المعلمين المزارين يعتقدون أن أسلوب إشراف الزملاء يساعدهم على تطوير وتحسين أدائهم التعليمي، وعلى النمو المهني الذاتي.

2- 94% من الذين أجابوا على الاستبانة يؤكدون على أهمية منحهم فرص مشاهدة غيرهم من الزملاء أثناء العمل الصفّي.

3- وجود جوانب متعددة تحتاج إلى تطوير أو تحسين في أداء المعلم المزار.

4- وجود نقص في الاتصال والتواصل بين المعلمين المزارين والإداريين، وعدم وجود فكرة ثابتة لفلسفة الإشراف بين الإداريين والمعلمين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام إشراف الزملاء في جميع مدارس ولاية بنسلفانيا لما له من أهمية في تطوير وتحسين أداء المعلمين.

أما دراسة Woods (2000) الواردة عند الغزني (2003) فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين إدراك المعلم للمهام الإشرافية والوصف الوظيفي لسلوكات الإشراف، حيث شملت عينة الدراسة على (100) معلم، وأشارت الدراسة إلى أن السلوك الإشرافي الذي أعطى أهمية كبرى هو الاتصال بين المشرّف والمعلم، في حين أن السلوك الذي أعطى الأهمية الصغرى هو السلوك الإشرافي داخل الصف. كما وأظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين في العينة يرون أن الإشراف مهم جداً، وأنهم يعتبرون المشرّف التربوي مساعداً إدارياً وفنياً لهم أكثر من كونه رئيساً عليهم.

دراسة (2001) De Grauwe

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي المعمول به حالياً، في أربع دول أفريقية وهذه الدول هي (بوستوانا، ناميبيا، تنزانيا، زمبابوي). وتعتبر هذه الدراسة جزءاً من سلسلة دراسات قامت بها

منظمة اليونيسكو. وقد قامت هذه الدراسة بفحص الدور الذي يلعبه المشرفون التربويون، إضافة إلى أثر الخدمات الإشرافية الممنوحة من قبل المؤسسات الأكاديمية الوطنية والسلطات المحلية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- نظام الإشراف التربوي المعمول به في هذه الدول لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
2- الأسلوب الإشرافي المتبع في هذه الدول يقتصر على الزيارة الصفية فقط، وهو أقرب ما يكون إلى التفتيش.

3- العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم هي علاقة سلبية.

4- كفاءات المشرفين التربويين في هذه الدول لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- إعادة هيكلة نظام الإشراف التربوي في هذه الدول بصورة أفضل.

2- عمل المزيد من الدراسات حول طبيعة العمليات والخدمات الإشرافية في هذه الدول.

3- إدخال أساليب إشرافية جديدة مع مراعاة السياسات التربوية المعمول بها في هذه الدول.

4- عقد المزيد من البرامج التدريبية للمشرفين التربويين من أجل تنمية كفاءاتهم المهنية.

دراسة (Clark 1998)

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات المعلمين والمشرفين نحو الإشراف على المعلمين الحالي والمثالي. حيث شملت عينة الدراسة (73) مشرفاً ومشرفة و(305) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (45) منطقة تعليمية في ولاية نيوهامشير الأمريكية. حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية. أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانة شملت على (37) فقرة على مقياس ليكرت وثلاثة أسئلة ذات نهاية مفتوحة صممت لقياس تصورات المشاركين نحو نظام الإشراف الحالي وكذلك تصوراتهم للنظام الذي يعتبرونه مثالياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين والمعلمين حول المقياس الحالي للإشراف وليس على المقياس المثالي، كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين والمشرفين يشتركون في تصوراتهم نحو ممارسة النظام وصفاته المثالية للإشراف على المعلمين. وقد أظهر المشرفون أن النظام الحالي للإشراف فعال جداً، ويعكس كثيراً من صفات النظام المثالي، وأنه أكثر فعالية في تحقيق الأغراض التي وضع من أجلها.

دراسة (1998) Shahin

هدفت الدراسة التعرف على أهم الكفايات الإشرافية الواجب توفرها لدى مديري المدارس الابتدائية في تركيا . حيث تم استخدام أسلوب (Delphi) وكانت مصادر المعلومات أربعة هي: مديرو مدارس ابتدائية في أنقرة، وأساتذة في الإدارة التربوية في الجامعات التركية، والمشرفون في المدارس الابتدائية، ومعلمو المدارس الابتدائية. وتم جمع المعلومات في ثلاث جولات، في الأولى تم تحديد (114) كفاية. وفي الجولة الثانية طلب من المستجيبين وضع علامة من (1-7) بين معارض بشدة وموافق بشدة. وفي الجولة الثالثة محاولة للتحرك نحو الإجماع بين المستجيبين على مجموعة من الكفايات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إجماعاً عالياً على (41) كفاية، وإجماعاً على (56) كفاية، ولا إجماع على (17) كفاية، وكانت الكفائتان الأكثر إجماعاً عليهما من قبل المستجيبين هما: المدير كشخص، والديمقراطية الشخصية. وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين وكذلك كان هناك تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين.

دراسة (1997) Dirani

هدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لمهاراتهم الإشرافية في الأردن. حيث بينت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين لا يطبقون المهارات الإشرافية المتعلقة بالتخطيط، وتطوير المنهاج، أو القيام بدورات تدريبية للمعلمين، أو حتى إقامة علاقات حسنة مع المعلمين، مما يعني أن المشرفين لا يمارسون المسؤوليات التي يقترحها المعلمون أو يطلبونها والمتمثلة في مساعدتهم في تجهيز وإعداد الخطط، والمهارات اللازمة لتنفيذ أهداف المنهاج. كما تبين أن المشرفين لا يقيمون علاقات إنسانية مع المعلمين كما هو متوقع منهم، مؤكدة في ذلك الوقت على ارتفاع درجة الممارسات الإشرافية في مجال الإدارة الصفية، وتحسين التدريس، وانخفاض تلك الممارسات في مجال التقويم.

دراسة (1996) Siens & Ebmeir

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استخدام الإشراف التطويري على مهارات التفكير التأملي عند المعلمين في ولاية (Tansy)، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) طالباً في برنامج الماجستير في الجامعة (في الإدارة والإشراف) و(120) معلماً من مناطق تعليمية مختلفة، بحيث يتعامل كل طالب مشرف مع أربعة معلمين نصفهم في المجموعة الضابطة والنصف الآخر في المجموعة التجريبية التي سيطبق معها الإشراف التطويري، حيث تم تدريب الطلبة المشرفين على استخدام الإشراف التطويري. وتم قياس قدرة المعلمين على التفكير الناقد قبل التجربة وبعدها، وأوضحت النتائج تحسناً في قدرة المعلمين على التفكير الناقد في المجموعتين، بفروق دالة عند مستوى الدلالة (0.001) لصالح المجموعة التجريبية، مما يوضح الأثر الفعال لهذا النمط الإشرافي على التفكير الناقد عند المعلمين.

دراسة (Ormston et al 1995)

هدفت الدراسة معرفة فيما إذا كانت عملية الإشراف التربوي تساعد على تطوير المعلم، أم تكون عائقاً ومانعاً لأدائه الصفي. حيث تكونت عينة الدراسة من (800) معلم ومعلمة، يعملون في (35) مدرسة ثانوية ومتوسطة في بريطانيا. وقد قامت عينة الدراسة بتعبئة استبانة خاصة فور الانتهاء من الحصة الصفية، حيث قدموا معلومات حول خبراتهم وإدراكهم واستجاباتهم نحو الزيارة الصفية. ومن نتائج هذه الدراسة:

-يرى المعلمون أن بعض المشرفين التربويين متعاونون ويساعدون المعلمين في تحسين ممارساتهم الصفية.

-كما أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة ضعيفة من المعلمين يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي الصفي بعد الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم في صفه.

-معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون.

-وجود اختلافات جوهرية بين توقعات المشرفين التربويين لدورهم وبين توقعات المعلمين لهذا الدور.

دراسة (Tsui 1995)

هدفت الدراسة التعرف إلى آثار استخدام الإشراف التشاركي على الممارسات الصفية للمعلم، وعلى معتقداته، وعلاقته مع المشرف التربوي، وهذه الدراسة هي (دراسة حالة) ضمت اثنين من معلمي نفس المستوى ونفس المادة في نفس المدرسة، وهما مشاركان في برنامج تدريب أثناء الخدمة في جامعة هونج كونج (معلم، ومعلمة). المعلمة تتبع الأساليب التقليدية في التدريس (المعلم هو محور العملية التعليمية)، والمعلم يتبع أساليب حديثة تعتمد على نظام المجموعات (الطالب هو محور العملية التعليمية). حيث استمر التطبيق لمدة (16) أسبوعاً. أجريت فيها ثلاث زيارات صفية لكل من المعلم والمعلمة من قبل المشرف (وهو الباحث) والمعلم الآخر، ثم يجلس الجميع بعد الزيارة ويتحدث كل معلم عن انطباعاته عن الزيارة، وقد تم تصوير الحصص الصفية والاجتماع بعد الحصة على أشرطة فيديو، وقد اتضح من المشاهدات الأثر الإيجابي الذي أحدثه الإشراف التشاركي في معتقدات المعلمة حول التدريس، وفي علاقتها مع المشرف، حيث زال القلق والشعور بالتهديد، وتحسنت ممارساتها الصفية، وتحسنت مشاركة الطلبة وزادت ثقتهم بأنفسهم.

دراسة (Smith 1991)

هدفت الدراسة معرفة اتجاهات المعلمين نحو الزيارة الصفية كأسلوب لتقويمهم. حيث تم اختيار (5) متغيرات مستقلة هي: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الزيارات الصفية، وطول مدة الزيارة،

والمرحلة التي يدرس فيها المعلم. حيث تم فحص هذه المتغيرات المستقلة على (7) مجالات للمتغيرات التابعة وهذه المجالات هي: المساعدة في تقويم المعلم، وقيمة الاجتماع القبلي، ووضوح طريقة التقويم، ودقة المعلومات المسجلة، وطول فترة الزيارة الصفية، وأهمية الاجتماع البعدي وفعاليته، وصدق عملية التقويم. وقد اشتملت الاستبانة التي طورها الباحث على (22) فقرة . وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال المساعدة في تقويم المعلم تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول، ولمتغير طول فترة الزيارة الصفية لصالح المعلمين الذين تطول مدة زيارتهم.
- ٢ وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال طول فترة الزيارة الصفية، ومجال صدق عملية التقويم تعزى لمتغير عدد الزيارات الصفية لصالح عدد الزيارات الأكثر.
- ٣ وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أهمية الاجتماع البعدي وفعاليته تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (Elgarten 1991)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين عمليات الإشراف التقليدية المتضمنة للزيارات الصفية ومؤتمر ما بعد الزيارة، وبين عمليات إشرافية تجريبية تقوم على إدخال عنصر تجريبي يتمثل في قيام المشرف بتدريس الحصة نفسها التي أعطاها المعلم، في حين يقوم المعلم بمشاهدة المشرف وتدوين الملاحظات، وقد تكونت عينة الدراسة من (48) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات في نيويورك. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في النموذج التجريبي (النمذجة) أظهروا تغييراً أكثر عندما شاهدوا الدرس النموذجي من المشرف التربوي، مما يشير إلى فعالية النمذجة في تغيير سلوك المعلمين الصفي وتحسين أدائهم.

في حين هدفت دراسة **Richardson (1989)** الواردة عند التيمي (2001) تحديد تصورات المشرفين حول مقدار الزمن الفعلي والمثالي المخصص للقيام بالأدوار الإشرافية . تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في ولاية فرجينيا الأمريكية . أما عينة الدراسة فقد تكونت من (363) مشرفاً ومشرفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية . ودلت النتائج على ما يلي :

- ١ أن المشرفين لا يقضون وقتاً كافياً في الأدوار الفنية بينما يقضون وقتاً أطول في الواجبات الإدارية .
- ٢ المشرف الأصغر سناً (30-39) عاماً يقضي وقتاً أطول في تطوير الأفراد وتزويدهم بالمعلومات .
- ٣ المشرفون الحاصلون على مؤهلات عالية (دكتوراة) يقضون وقتاً أطول في تطوير المناهج، وتطوير الموظفين، ونشر المعلومات أكثر من الذين يحملون شهادات أخرى .
- ٤ المشرفات يقضين وقتاً أطول في تطوير المناهج، وتطوير المعلمين أكثر من المشرفين .

دراسة Munoz (1987)

هدفت الدراسة تحديد الإستراتيجيات الإشرافية التي يعتقد المدرسون أنها مفيدة من وجهة نظرهم في رفع مستوى أدائهم، ومعرفة تصوراتهم للإشراف الفعال . تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ولاية بنسلفانيا الأمريكية . أما عينة الدراسة فتكونت من (3051) معلماً ومعلمة . وتكونت أداة الدراسة من استبانة اشتملت على (16) بنداً تصف الممارسات الإشرافية . وقد أشارت النتائج إلى أن المدرسين ينظرون إلى الإشراف التربوي نظرة إيجابية إذا ما قام على الممارسات الإيجابية الواردة في أداة الدراسة، ويعتقدون أن ذلك له تأثير كبير على تطوير أساليب التدريس عندهم، بالإضافة إلى أن هذه الممارسات ضرورية كي يصبح الإشراف التربوي فاعلاً، كما وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، في حين لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس .

3.2 التعليق على الدراسات السابقة

لقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة (المحلية، والعربية، والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، أن الإشراف التربوي قد حظي باهتمام الباحثين، ورغم الاختلاف في النتائج والتوصيات إلا أن جميع الدراسات أجمعت على أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية، ورفع كفاءة المعلم، وتلبية حاجاته المهنية، حيث تناولت دراسات كثيرة واقع الإشراف التربوي، ومعوقاته، وأساليبه، ومهامه، وتطور الممارسات الإشرافية، وكفايات المشرف التربوي، وأدواره، ومعايير اختياره، كما تناولت بعضها تصورات المعلمين تجاه العملية الإشرافية . ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى ندرة الدراسات التي تناولت مهارات الإشراف التربوي تحديداً .

فبالنسبة للدراسات التي تتعلق بواقع العملية الإشرافية، فقد أوضحت معظم الدراسات عدم وصول الإشراف التربوي لأهدافه المرسومة، والسبب في ذلك قد يعود إلى قلة عدد المشرفين التربويين، أو إلى نقص في الوسائل الفعالة لعمل المشرف التربوي، أو إلى نقص في الكفايات والمهارات الإشرافية الواجب توفرها لدى المشرف التربوي، لذلك فإن الإشراف التربوي وصف بالسطحية والسلبية.

أما بالنسبة لمعوقات الإشراف التربوي فقد أظهرت الدراسات السابقة وجود معوقات عديدة تواجه الإشراف التربوي ومن أهمها: كثرة عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف التربوي، وقلة المواصلات، وتدمير مديري المدارس من اشتراك معلمهم في دورات

خلال أيام التدريس وغيرها، كما أظهرت الدراسات حاجة المشرفين أنفسهم لدورات تأهيلية وفنية، بالإضافة إلى أن أسس اختيار المشرف التربوي بحاجة إلى إعادة نظر من أجل تحسينها وتطويرها.

أما عن الدراسات التي تتعلق بالأساليب والممارسات الإشرافية، فقد أوضحت معظم الدراسات اقتصار الأساليب الإشرافية على الزيارة الصفية المفاجئة، وما زال المعيار المستخدم في تقييم الإشراف مختصراً في مدى نجاح المعلم في تعليمه فقط، ولم يتجاوز إلى محكات ومعايير ومقاييس أخرى. أما بالنسبة للممارسات الإشرافية الأكثر فائدة، فقد اتضح أن هناك العديد من الأساليب الجيدة والمطلوب العمل بها ومنها: ورشات العمل التربوية، والمكتبة المهنية، وبرامج التدريب أثناء الخدمة، والندوات والاجتماعات، وتبادل الزيارات، والدروس التطبيقية، والمقابلات الفردية، والأبحاث التربوية والنشرات والقراءات والمعارض وغيرها من الأساليب. ووجد أن هذه الأساليب غير ممارسة فعلياً وهذا ما يعيق تطور وتقدم الإشراف التربوي.

وأما عن الدراسات المتعلقة بمهام الإشراف التربوي، فقد أوضحت نتائج هذه الدراسات أن من أهم أدوار المشرف التربوي ما يلي: الاهتمام بالمعلم ومشاعره، وتقصي مشكلات الميدان والعمل على حلها، والعمل على تحسين العلاقات داخل المدرسة، وتطوير المناهج التعليمية، والتنظيم والسياسات، والقيادة التعليمية، والتوجيه والتنسيق. وحتى يستطيع المشرف التربوي القيام بالمهام الموكلة إليه لا بد أن يكون مؤهلاً علمياً ومسلحاً، ومالكاً للكفايات والمهارات الإشرافية المطلوبة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن الكفايات المتوفرة لدى المشرفين التربويين لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، كما أن هناك نقصاً كبيراً في هذه الكفايات إذا ما قورنت بالكفايات اللازمة. وهذا يؤكد مرة أخرى ضرورة إعادة النظر في أسس اختيار المشرف التربوي من جهة، وتوفير البرامج التدريبية قبل وأثناء ممارسة العمل الإشرافي من جهة أخرى.

وحول اتجاهات المعلمين تجاه العملية الإشرافية فقد تبين أن المعلمين ما زالوا ينظرون إلى العملية الإشرافية نظرة سلبية ملؤها الخوف والرغبة، فقد وجد المعلمون أن طبيعة الإشراف الحالي خليط من الإشراف الإداري والإكلينيكي. لذلك أوصت العديد من الدراسات بضرورة إبلاغ المعلم بالزيارات الصفية قبل موعدها، ووضع معايير محددة يمكن للمعلم من خلالها تقييم نفسه، وأن يكون المشرف التربوي متخصصاً في المبحث الذي يشرف عليه.

ولقد أفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة وموضوعاتها ومجالاتها ونتائجها سواء من حيث الاطلاع على الأدب التربوي أو النظري المرتبط بعملية الإشراف التربوي ومفهومه الحديث أو من حيث بناء

الاستبانة، أو من حيث الجوانب الإشرافية التي تم بحثها من خلال هذه الدراسات. وتأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في الإشراف التربوي لأنها تبحث في جانب على قدر كبير من الأهمية وهو مهارات المشرف التربوي، بالإضافة إلى كونها من الدراسات الرائدة في الإشراف التربوي في حدود علم الباحث.

وأخيرا يأمل الباحث أن تسفر دراسته هذه عن إضافات جديدة في سياق الإشراف التربوي، وما يتطلبه من احتياجات معرفية ومهارية تمكنه من القيام بمهامه الوظيفية على درجة عالية من النجاح.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١.٣ منهج الدراسة

٢.٣ مجتمع الدراسة

٣.٣ عينة الدراسة

٤.٣ أداة الدراسة

1.4.3 صدق أداة الدراسة

2.4.3 ثبات أداة الدراسة

٥.٣ متغيرات الدراسة

٦.٣ إجراءات الدراسة

٧.٣ المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشمل هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، كما يشمل أداة الدراسة، وصدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة، وبيان المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة

لغايات هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته طبيعة هذه الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، للعام الدراسي (2005 / 2006)، والبالغ عددهم (9419) معلماً ومعلمة، موزعين على (605) مدرسة ثانوية في (13) مديرية، وذلك وفق البيانات التي حصل عليها الباحث من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتاريخ 2005/12/8 . ويبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس.

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس

الرقم	المديرية	المعلمون		الإجمالي
		ذكور	إناث	
١.	أريحا	95	72	167
٢.	الخليل	473	500	973
٣.	القدس	45	160	205
٤.	بيت لحم	360	405	765
٥.	جنوب الخليل	340	335	675
٦.	جنين	347	420	767
٧.	رام الله	747	726	1473
٨.	سلفيت	240	214	454
٩.	ضواحي القدس	238	294	532
١٠.	طولكرم	428	425	853
١١.	قباطيه	362	391	753
١٢.	قلقيلية	262	219	481
١٣.	نابلس	725	596	1321
	الإجمالي الكلي	4662	4757	9419

ويبين جدول (2.3) أعداد المدارس الثانوية في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية و الجنس .

جدول رقم(2.3) : أعداد المدارس الثانوية في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس

الرقم	المديرية	المدارس الثانوية		الإجمالي
		ذكور	إناث	
١.	أريحا	8	8	16
٢.	الخليل	27	25	52
٣.	القدس	7	6	13
٤.	بيت لحم	22	20	42
٥.	جنوب الخليل	34	20	54
٦.	جنين	24	25	49
٧.	رام الله	55	26	111
٨.	سلفيت	18	19	37
٩.	ضواحي القدس	14	13	27
١٠.	طولكرم	24	23	47
١١.	قباطية	19	22	41
١٢.	قلقيلية	17	14	31
١٣.	نابلس	44	41	85
	الإجمالي الكلي	313	292	605

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومعلمة ممن يُعلمون المرحلة الثانوية أي ما نسبته (7%) من مجتمع الدراسة، موزعين على (50) مدرسة ثانوية ذكوراً وإناثاً ملحق رقم (1)، أي ما نسبته (8.3%) من عدد المدارس الثانوية في الضفة الغربية، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية العنقودية، بما يتناسب مع عدد المعلمين والمعلمات في كل مديرية، بعد حصر أسماء المدارس الثانوية الحكومية وأعداد المعلمين والمعلمات وتوزيعهم على الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس .

ويبين الجدول رقم (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس .

جدول رقم (3.3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس

الرقم	المديرية	المعلمون		الإجمالي
		ذكور	إناث	
١.	أريحا	18	17	35
٢.	الخليل	23	29	52
٣.	القدس	12	12	24
٤.	بيت لحم	37	29	66
٥.	جنوب الخليل	38	30	68
٦.	جنين	28	36	64
٧.	رام الله	15	38	53
٨.	سلفيت	19	22	41
٩.	ضواحي القدس	11	19	30
١٠.	طولكرم	26	27	53
١١.	قباطية	29	33	62
١٢.	قلقيلية	23	30	53
١٣.	نابلس	30	29	59
	الإجمالي الكلي	328	332	660

كما ويبين الجدول رقم (4.3) خصائص العينة الديمغرافية .

جدول رقم (4.3) : خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-			الجنس
	49.7	328	ذكر
	50.3	332	أنثى
-			التخصص
	43.0	284	علمي
	57.0	376	أدبي
-			سنوات الخبرة
	20.5	135	أقل من 5 سنوات
	32.4	214	5-10 سنوات
	47.1	311	أكثر من 10 سنوات
-			المؤهل العلمي
	7.6	50	أقل من بكالوريوس
	77.6	512	بكالوريوس فقط
	14.8	98	أعلى من بكالوريوس
-			المنطقة الجغرافية
	50.6	334	شمال الضفة الغربية
	21.2	140	وسط الضفة الغربية
	28.2	186	جنوب الضفة الغربية

4.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث في دراسته أداة بحث واحده، هي استبانة المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، أعدها الباحث اعتماداً على الأدبيات التربوية المتعلقة بالمهارات والكفايات والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، كما وأعتمد الباحث في بناء استبانة الدراسة على الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، والنشرات التربوية، ودليل المشرف التربوي.

واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (60) فقره، وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي، لتقدير درجة توافر الفقرة لدى المشرف التربوي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وقد غطت هذه الفقرات ثلاثة مجالات، وهي:

- 1- مجال المهارات التصورية، ويشمل على 20 فقرة (1 - 20).
- 2- مجال المهارات الفنية، ويشمل على 20 فقره (21 - 40).
- 3- مجال المهارات الإنسانية، ويشمل على 20 فقرة (41 - 60)، ملحق رقم (2)

1.4.3 صدق أداة الدراسة Validity

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين والمختصين في المجالات التربوية حيث بلغ عدد المحكمين الإجمالي (21) محكماً. منهم (15) محكماً من حملة شهادة الدكتوراه من جامعات: القدس، بيت لحم، القدس المفتوحة، ومنهم من يعمل أيضاً في مديريات التربية والتعليم في محافظتي بيت لحم والخليل. بالإضافة إلى (6) محكمين يعملون في مجال الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. ملحق رقم (3) . حيث توجه الباحث إلى المحكمين بالرجاء للإطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها، وإبداء الرأي في هذه الفقرات من حيث: انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وأنها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً، ويخدم أهداف الدراسة .

وبعد جمع الاستبانات من المحكمين، قام الباحث بالإطلاع على جميع الملاحظات التي أبدتها المحكمون، وقام بإجراء التعديل المطلوب والذي أجمع عليه أكثر من 80% من المحكمين.

وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من الآتي:

القسم الأول : يتكون من المعلومات العامة (المعلومات الشخصية) عن المستجيب، وتشمل متغيرات: الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.

القسم الثاني : فقرات الإستبانة الخاصة بالمهارات الإشرافية ومدى توافرها لدى المشرف التربوي، وعددها (58) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات وهي:

- 1- مجال المهارات التصورية، ويشمل على 20 فقرة (1 - 20).
- 2- مجال المهارات الفنية، ويشمل على 23 فقرة (21 - 43).
- 3- مجال المهارات الإنسانية، ويشمل على 15 فقرة (44 - 58).

وقد تم تدريج الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (ملحق رقم 4)، وتم احتساب علامة المستجيب على الفقرة وفق هذا التدرج، (في حال كونها إيجابية) كالتالي: كبيرة جداً : 5 درجات، وكبيرة : 4 درجات، ومتوسطة : 3 درجات، وقليلة: درجتان، وقليلة جداً: درجة واحدة. أما علامة المجال فيتم حسابها من خلال جمع علامات المستجيب على فقرات المجال، أما الدرجة الكلية فيتم حسابها من خلال جمع علامات المستجيب على جميع فقرات الإستبانة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.3)

جدول رقم (5.3) : نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
١	0.65	0.000	٣٠	0.66	0.000
٢	0.72	0.000	٣١	0.75	0.000
٣	0.66	0.000	٣٢	0.77	0.000
٤	0.70	0.000	٣٣	0.69	0.000
٥	0.70	0.000	٣٤	0.62	0.000
٦	0.65	0.000	٣٥	0.69	0.000
٧	0.67	0.000	٣٦	0.75	0.000
٨	0.73	0.000	٣٧	0.77	0.000
٩	0.68	0.000	٣٨	0.77	0.000
١٠	0.71	0.000	٣٩	0.81	0.000
١١	0.69	0.000	٤٠	0.78	0.000
١٢	0.61	0.000	٤١	0.67	0.000
١٣	0.74	0.000	٤٢	0.72	0.000
١٤	0.74	0.000	٤٣	0.68	0.000
١٥	0.72	0.000	٤٤	0.76	0.000
١٦	0.75	0.000	٤٥	0.74	0.000
١٧	0.74	0.000	٤٦	0.77	0.000
١٨	0.66	0.000	٤٧	0.78	0.000
١٩	0.67	0.000	٤٨	0.75	0.000
٢٠	0.73	0.000	٤٩	0.62	0.000
٢١	0.73	0.000	٥٠	0.74	0.000
٢٢	0.63	0.000	٥١	0.74	0.000
٢٣	0.65	0.000	٥٢	0.70	0.000
٢٤	0.72	0.000	٥٣	0.74	0.000

0.000	0.62	٥٤	0.000	0.61	٢٥
0.000	0.53	٥٥	0.000	0.59	٢٦
0.000	0.75	٥٦	0.000	0.72	٢٧
0.000	0.79	٥٧	0.000	0.70	٢٨
0.000	0.78	٥٨	0.000	0.73	٢٩

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة : Reliability

تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3) : نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	المهارات التصورية	20	0.96
.2	المهارات الفنية	23	0.96
.3	المهارات الإنسانية	15	0.96
.4	الدرجة الكلية	58	0.98

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن أداة الدراسة بمجالاتها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمته على المجال الكلي (0.98)، وهذه القيمة مقبولة تربوياً ولأغراض البحث العلمي .

5.3 متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات المستقلة:

- الجنس : وله مستويان ذكر - أنثى.
- التخصص: وله مستويان علمي - أدبي.
- الخبرة : ولها ثلاثة مستويات : أقل من (5) سنوات، و (5 - 10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات.
- المؤهل العلمي : وله ثلاث مستويات : أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس فقط، وأعلى من بكالوريوس.

-المنطقة الجغرافية: و لها ثلاثة مستويات:

- الشمال : وتشمل مديريات التربية والتعليم في : جنين، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية، ونابلس .
- الوسط : وتشمل مديريات التربية والتعليم في : أريحا، ورام الله، والقدس، وضواحي القدس .
- الجنوب : وتشمل مديريات التربية والتعليم في : بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل.

ثانياً - المتغير التابع:

-مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في الضفة الغربية، في كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

- حتى يتسنى للباحث توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بالخطوات التالية:
- حصل الباحث على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس - قسم التربية، الملحق رقم (5)، ومن ثم الإذن الرسمي من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتوزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، ملحق رقم (6).
 - قام الباحث وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتوزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، خلال شهر تشرين الثاني من العام الدراسي (2005/2006)، بواسطة بريد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

- قام الباحث وبالتعاون مع قسم التعليم العام بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمتابعة إجراءات استجابات عينة الدراسة على الأداة، واستلام الاستبانات الجاهزة، من مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، بعد تحويل هذه الاستبانات من الوزارة إلى المديرية.
- بعد فترة زمنية مقدارها شهرين حصر الباحث الاستبانات التي تم جمعها من جميع مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
- قام الباحث بمراجعة هذه الاستبانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي
- تم إعطاء هذه الاستبانات أرقاماً متسلسلة، ومن ثم تفريغ بياناتها في الحاسوب بهدف إجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قلم البحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، كبيرة 4 درجات، متوسطة 3 درجات، قليلة درجتين، وأعطيت الإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة . وقد تم ت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وكذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، وكذلك تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $0.05=\alpha$ عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت (t test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، واختبار توكي (Tukey Test)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول.

2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني.

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى.

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية.

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة.

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة.

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة.

3.4 ملخص النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وفق التقنيات الإحصائية المناسبة، التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها .

ولتحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تم اعتماد المقياس الوزني الآتي للمتوسطات الحسابية :

* درجة "منخفضة":

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (3- الانحراف المعياري للدرجة الكلية)، أي (أقل من 2.25).

* درجة "متوسطة":

إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3± انحراف معياري)، أي بين (2.25 - 3.75).

* درجة "مرتفعة":

إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3+ انحراف معياري)، أي (أكبر من 3.75).

1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول

ما مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، من خلال

المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة، ملحق رقم (7) ومن خلال المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة، والدرجة الكلية (المجال الكلي)، جدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مجال المهارات
0.75	2.90	660	التصورية
0.79	2.92	660	الفنية
0.89	3.11	660	الإنسانية
0.75	2.96	660	الدرجة الكلية

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (1.4) أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (2.96)، وانحراف معياري قدره (0.75)، كما أن جميع مجالات أداة الدراسة هي بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإنسانية هي الأعلى من بين مهارات الإشراف التربوي، وبمتوسط حسابي قدره (3.11)، وانحراف معياري قدره (0.89) ثم المهارات الفنية بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري قدره (0.79)، وأخيراً المهارات التصورية بمتوسط حسابي قدره (2.90)، وانحراف معياري (0.75) .

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة ملحق رقم (7)، والدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تبين أن أعلى أربع فقرات مرتبة تنازلياً هي : يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.09)، ويساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.91)، وبيتعد المشرف عن إحراج المعلمين أمام الآخرين بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.16)، ويبيدي اهتماماً ملحوظاً عند استماعه لأراء المعلمين واقتراحاتهم بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.07) .

في حين كانت أقل المتوسطات الحسابية للفقرات الأربع الآتية : ينفذ دروساً تطبيقية نموذجية أمام المعلمين بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.16)، ويشارك المشرف التربوي المعلمين مناسباتهم الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.19)، ويضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.05)، ويستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.11) .

كما وتشير قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة، أن (28) فقرة كان متوسطها الحسابي محصوراً بين (2.23-2.99)، في حين كانت (30) فقرة متوسطها الحسابي محصوراً بين (3-3.38) .

2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغيرات الدراسة، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين تقديراتهم دالة إحصائياً تم فحصها من خلال الفرضيات الآتية:

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية كما هو مبين في الجدول رقم (2.4)

جدول رقم (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة الجغرافية	المهارات
0.74	2.92	334	شمال الضفة	التصورية
0.80	2.82	140	وسط الضفة	
0.72	2.93	186	جنوب الضفة	
0.76	2.98	334	شمال الضفة	الفنية
0.82	2.75	140	وسط الضفة	
0.80	2.94	186	جنوب الضفة	
0.88	3.20	334	شمال الضفة	الإنسانية
0.87	2.92	140	وسط الضفة	
0.92	3.08	186	جنوب الضفة	
0.73	3.02	334	شمال الضفة	الدرجة الكلية
0.78	2.82	140	وسط الضفة	
0.75	2.97	186	جنوب الضفة	

وللتأكد فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية، الواردة في جدول رقم (2.4) دالة إحصائياً استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية .

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	1.250	0.625	1.101	0.333
	داخل المجموعات	657	373.057	0.568		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	5.486	2.743	4.391	0.013
	داخل المجموعات	657	410.372	0.625		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	7.650	3.825	4.791	0.009
	داخل المجموعات	657	524.537	0.798		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	3.955	1.977	3.499	0.031
	داخل المجموعات	657	371.281	0.565		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، على الدرجة الكلية، ومجالي المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية .

المهارات	المقارنات	شمال الضفة	وسط الضفة	جنوب الضفة
الفنية	شمال الضفة		0.2332*	0.0388
	وسط الضفة			-0.1944
	جنوب الضفة			
الإنسانية	شمال الضفة		0.2741*	0.1233
	وسط الضفة			-0.1508
	جنوب الضفة			
الدرجة الكلية	شمال الضفة		0.1997*	0.0462
	وسط الضفة			-0.1535
	جنوب الضفة			

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.4) أن الفروق في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت لصالح المعلمين في شمال الضفة الغربية (مديريات الشمال) سواء على الدرجة الكلية أو مجالي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. أي أن أفراد عينة الدراسة من مديريات شمال الضفة الغربية يقدرون درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي بدرجة أعلى من زملائهم من مديريات وسط الضفة الغربية.

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحث اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4) : نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير الجنس

المهارات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	ذكر	328	2.95	0.75	658	1.480	0.139
	أنثى	332	2.86	0.75			
الفنية	ذكر	328	2.94	0.77	658	0.564	0.573
	أنثى	332	2.90	0.81			
الإنسانية	ذكر	328	3.13	0.88	658	0.695	0.488
	أنثى	332	3.08	0.91			
الدرجة الكلية	ذكر	328	2.99	0.74	658	0.959	0.338
	أنثى	332	2.93	0.76			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح من الدلالة الإحصائية في الجدول رقم (5.4).

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى إلى متغير التخصص. وللتأكد من صحة الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحث اختبارات (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص

المهارات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	علمي	284	2.81	0.71	658	-2.647	0.008
	أدبي	376	2.97	0.77			
الفنية	علمي	284	2.82	0.76	658	-2.867	0.004
	أدبي	376	2.99	0.80			
الإنسانية	علمي	284	3.03	0.90	658	-1.967	0.050
	أدبي	376	3.17	0.88			
الدرجة الكلية	علمي	284	2.87	0.72	658	-2.716	0.007
	أدبي	376	3.03	0.77			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح المعلمين في التخصصات الأدبية، والتي أشارت تقديراتهم لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات بدرجة أعلى منها لدى المعلمين في التخصصات العلمية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والدلالة الإحصائية في الجدول رقم (6.4).

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (7.4)

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المهارات
0.68	3.01	135	أقل من 5 سنوات	التصورية
0.76	2.94	214	5-10 سنوات	
0.77	2.83	311	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.02	135	أقل من 5 سنوات	الفنية
0.79	2.96	214	5-10 سنوات	
0.79	2.84	311	أكثر من 10 سنوات	
0.85	3.18	135	أقل من 5 سنوات	الإنسانية
0.88	3.16	214	5-10 سنوات	
0.92	3.04	311	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.06	135	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.75	3.00	214	5-10 سنوات	
0.76	2.89	311	أكثر من 10 سنوات	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية تبين أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة .

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	3.300	1.650	2.922	0.055
	داخل المجموعات	657	371.007	0.565		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	3.516	1.758	2.801	0.061
	داخل المجموعات	657	412.342	0.628		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	2.875	1.437	1.784	0.169
	داخل المجموعات	657	529.312	0.806		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	3.246	1.623	2.867	0.058
	داخل المجموعات	657	371.989	0.566		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (9.4)

جدول رقم (9.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي

المهارات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التصورية	أقل من بكالوريوس	50	3.07	0.85
	بكالوريوس فقط	512	2.92	0.73
	أعلى من بكالوريوس	98	2.72	0.75
الفنية	أقل من بكالوريوس	50	3.06	0.89
	بكالوريوس فقط	512	2.95	0.78
	أعلى من بكالوريوس	98	2.69	0.75
الإنسانية	أقل من بكالوريوس	50	3.14	1.16
	بكالوريوس فقط	512	3.13	0.86
	أعلى من بكالوريوس	98	2.95	0.91
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	50	3.08	0.91
	بكالوريوس فقط	512	2.99	0.73
	أعلى من بكالوريوس	98	2.76	0.73

للتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (9.4) دالة إحصائياً استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي.

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	4.906	2.453	4.362	0.013
	داخل المجموعات	657	369.402	0.562		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	6.766	3.383	5.433	0.005
	داخل المجموعات	657	409.092	0.623		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	2.961	1.480	1.838	0.160
	داخل المجموعات	657	529.226	0.806		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	4.900	2.450	4.346	0.013
	داخل المجموعات	657	370.336	0.564		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في

المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية على الدرجة الكلية وكذلك مجالي المهارات التصورية والفنية في حين لم تكن الفروق دالة على مجال المهارات الإنسانية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4) : نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي

المهارات	المقارنات	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس فقط	أعلى من بكالوريوس
التصورية	أقل من بكالوريوس		0.1440	0.3490*
	بكالوريوس فقط			0.2051*
	أعلى من بكالوريوس			
الفنية	أقل من بكالوريوس		0.1119	0.3744*
	بكالوريوس فقط			0.2625*
	أعلى من بكالوريوس			
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس		0.0952	0.3186*
	بكالوريوس فقط			0.2234*
	أعلى من بكالوريوس			

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (11.4) أن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت بين ذوي المؤهل العلمي " أعلى من بكالوريوس " من جهة وكل من " بكالوريوس فقط وأقل من بكالوريوس " من جهة أخرى، ولصالح الفئتين " أقل من بكالوريوس وبكالوريوس فقط " الذين أكدوا امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات بدرجة أعلى من المعلمين من فئة " أعلى من بكالوريوس".

3.4 ملخص النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- (١) تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في الضفة الغربية تقع ضمن الدرجة المتوسطة .
- (٢) جاء الترتيب التنازلي لمجالات المهارات الإشرافية كما يلي : مجال المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى، ثم مجال المهارات الفنية في المرتبة الثانية، ثم مجال المهارات التصورية .
- (٣) إن أهم عشرة مهارات يمتلكها المشرفون التربويون مرتبة تنازلياً حسب الأهمية كما يأتي :
المحافظة على أسرار المهنة وعدم إفشائها، ومساعدة المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج، والابتعاد عن إحراج المعلمين أمام الآخرين، وإبداء اهتمام ملحوظ عند الاستماع إلى آراء المعلمين ومقترحاتهم، وتشجيع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي، وعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية، والعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد، والقدرة الحسنة في التعامل مع الآخرين، والعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين، والقدرة على الإبداع في المجال الإشرافي .
- (٤) وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف المنطقة الجغرافية، لصالح منطقة الشمال، والتخصص لصالح الأدبي، والمؤهل العلمي لصالح أقل من بكالوريوس وبكالوريوس فقط.
- (٥) عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف متغيرات: الجنس، والخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١.٥ مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول .

٢.٥ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .

١.٢.٥ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى .

٢.٢.٥ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية .

٣.٢.٥ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة .

٤.٢.٥ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة .

٥.٢.٥ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة .

٣.٥ التوصيات .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل تفسيراً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها، ومقارنة هذه النتائج ومدى اختلافها، أو توافقها مع الدراسات السابقة، ثم تقديم بعض التوصيات، والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من النتائج .

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية ؟

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية هي درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (2.96) .

ومن خلال ملاحظة القيم الواردة في جدول (1.4) يتبين لنا أن مجال المهارات الإنسانية هي الأعلى من بين مهارات الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11)، ولكنها ضمن الدرجة المتوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم إدراك المشرف التربوي لأهمية العلاقات الإنسانية مع المعلم بشكل خاص في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، بالإضافة إلى النظرة الاستعلائية التي تتملك الكثير من المشرفين التربويين على اعتبار أنهم أكثر علماً وثقافةً ومعرفةً من المعلمين حسب اعتقادهم. وهنا لا بد من التأكيد على أن الاستماع للمعلم، واحترام رأيه، وتحسس مشاكله، وبناء جسور المحبة والثقة معه، إنما يؤدي إلى إنجاز العمل بصورة أفضل، وينعكس إيجابياً على سلوك المعلم داخل غرفة الصف، مما يحقق أهداف العملية الإشرافية، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى قد يكون المعلم هو السبب الحقيقي في علاقته السلبية مع المشرف التربوي. فلا تزال نظرة عدم الثقة موجودة لدى الكثير من المعلمين تجاه المشرف التربوي، وعدم تقبل بعض المعلمين لنصائح وإرشادات المشرف التربوي لمجرد أنه مشرف تربوي، وهذا يعود إلى عدم فهم المعلم لمفهوم الإشراف التربوي وأهدافه، ودور المشرف في مساعدته على تطبيق المنهاج .

ثم تأتي في المرتبة الثانية المهارات الفنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه المهارات (2.92)، وهي ضمن الدرجة المتوسطة .

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى عدم تلقي المعلمين الخدمات الإشرافية حسب توقعاتهم من طبيعة الدور الفني للمشرف التربوي، واقتصار المشرف التربوي في بعض الأحيان على كتابة التقارير لتقييم أداء المعلم من خلال الزيارة الصفية، بالإضافة إلى أن الكثير من معلمي المرحلة الثانوية خاصة يعتقدون أنهم أكثر كفاءةً وعلماً من المشرف التربوي. الأمر الذي يستدعي إعادة النظر وبصورة مستمرة في المعايير المتبعة في اختيار المشرف التربوي .

ثم تأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة المهارات التصورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه المهارات (2.90) وهي ضمن الدرجة المتوسطة أيضاً .

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وزيادة حصة المشرف التربوي من المعلمين المطلوب منه الإشراف عليهم، الأمر الذي لا يتيح له الفرصة لتنمية هذه المهارات وممارستها، بالإضافة إلى نقص في الميزانية المخصصة للبحث التربوي في قسم الإشراف التربوي، وعدم وجود حوافز مادية تشجع المشرف التربوي على تنمية مهاراته التصورية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة التميمي (2005)، التي أشارت إلى أن واقع الإشراف التربوي في فلسطين كان بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة العموش (2004) التي أشارت إلى درجة متوسطة لممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية، ودراسة العمري (2000) التي بينت أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية جاءت متوسطة، وأيضاً تتفق نتائج هذه

الدراسة مع دراسة الجنازة (2000) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطيه بدرجة متوسطة بين السلوك الإشرافي للمشرفين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (2005) Florence التي أشارت إلى أن اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية في ولاية فرجينيا الأمريكية تقع ضمن الدرجة المتوسطة .

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي أشارت إلى أن ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي كانت بدرجة إيجابية، وكذلك دراسة التميمي (2001) التي أشارت إلى أن توقعات معلمي اللغة العربية من الدور الفني للمشرف التربوي جاءت بدرجة عالية، وأيضاً تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2000) التي أشارت إلى أن واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس كان بدرجة عالية، وكذلك دراسة زامل (2000) التي توصلت إلى أن واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في فلسطين كان بدرجة عالية، وكذلك دراسة (1998) Clark التي خلصت إلى أن الإشراف التربوي المعمول به حالياً في ولاية نيوهامشير الأمريكية فعال جداً .

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة الجغرافية، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي ؟
قام الباحث بمناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فرضيات الدراسة التي انبثقت عنه، وهي:

١.٢.٥ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم .

تشير المقارنات الثنائية الواردة في جدول رقم (4.4) أن هناك فروقاً سواءً على الدرجة الكلية أو مجالي الدراسة الفنية والإنسانية في درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية بين منطقة الشمال ومنطقة الوسط لصالح منطقة الشمال .

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية والسياسية وسياسة الإغلاقات في منطقة الشمال، الأمر الذي يؤدي إلى قلة فرص العمل في منطقة الشمال مقارنةً بمنطقة الوسط، والتي هي أكثر انفتاحاً واستقراراً بحكم موقعها، مما يعني توافر عدد أكبر من فرص العمل في منطقة الوسط

مقارنةً بمنطقة الشمال وفي شتى المجالات. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على التعليم في منطقة الشمال من أجل الحصول على وظيفة معلم مثلاً، فزيادة عدد الخريجين مقارنة بعدد الوظائف يؤدي إلى زيادة المفاضلة والانتقاء فيما بينهم عند تعيينهم، مما يعني توظيف الأفضل وبما أن المشرف هو في الأصل معلم فهو بالتالي يكون هو الأكثر تميزاً وعلماً والأكثر كفاءةً ومهارةً من هذه النخبة الجيدة من المعلمين . بالإضافة إلى ذلك فإن مشرفي منطقة الشمال يشاركون بفاعلية أكثر من غيرهم في معالجة مشاكل المعلمين وهمومهم خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين . وهذا يعني أن مستوى الخدمات الإشرافية التي يتلقاها معلمو منطقة الشمال من المشرفين التربويين والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الإشرافية أفضل من تلك الخدمات التي يتلقاها معلمو منطقة الوسط، وهذا يشير إلى تفوق مشرفي منطقة الشمال من الناحية المهنية والعلمية على غيرهم من المشرفين في المناطق الأخرى .

أما فيما يتعلق بمجال المهارات التصورية فلم يكن هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة . وقد يكون السبب في ذلك أن هذه المهارات هي الأكثر صعوبةً من المهارات الأخرى وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من أجل اكتسابها وتمييزها، بالإضافة إلى أن كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المشرف التربوي وعدم توفر الوقت الكافي المتاحة له، وقلة الدعم المادي والمعنوي يُصعب على المشرف التربوي عمليه تنمية وتطوير هذا النوع من المهارات .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العموش (2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية في محافظة المفرق تعزى لمتغير المديرية، وأيضاً تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي وضحت عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المديرية، وكذلك دراسة أبو هويدي (2000) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية باستثناء مجال العلاقات الإنسانية لصالح منطقة القدس، وكذلك دراسة الجنازة (2000) التي أظهرت عدم وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية .

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس .

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس .

ويعزو الباحث سبب تطابق وجهتي نظر المعلمين والمعلمات تجاه درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية إلى التشابه بين الظروف الاجتماعية والثقافية والمؤهلات العلمية والبرامج التدريبية بين الجنسين، بالإضافة إلى التشابه في ظروف العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن خضوع المعلمين والمعلمات لنظام تربوي واحد بكافة عناصره وبرامجه، واستخدام المشرفين التربويين لنفس الأساليب الإشرافية ونفس المعاملة وتقديم نفس الخدمات الإشرافية للجنسين دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل جنس، الأمر الذي أدى إلى توحيد نظرة الجنسين لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العنزي (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي في الكويت تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة شديفات (2002) التي بينت عدم وجود أثر للجنس في درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية في مدارس البادية الشمالية في الأردن، ودراسة القاسم (2001) التي وضحت عدم وجود فروق في درجة معوقات الإشراف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة Florence (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة Munoz (1987) التي خلصت إلى عدم وجود أثر للجنس في درجة تحديد الإستراتيجيات الإشرافية التي يعتقد المدرسون أنها مفيدة لهم في ولاية بنسلفانيا الأمريكية .

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة التميمي (2001) التي أشارت إلى وجود فروق في توقعات معلمي اللغة العربية ومعلماتها من الدور الفني للمشرف التربوي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال الإدارة الصفية، أما باقي المجالات فكانت لصالح الإناث، ودراسة العمري (2000) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة زامل (2000) التي كان من أهم نتائجها وجود فروق في واقع الإشراف التربوي في مدراس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة رعفيت (1999) التي خلصت إلى وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف التربوي الفعال لصالح الذكور .

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير التخصص .
يتضح لنا من القيم الواردة في الجدول (6.4) أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي كانت أعلى لدى المعلمين من ذوي التخصصات الأدبية، منها لدى المعلمين من ذوي التخصصات العلمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الفئة الأولى (3.03) مقابل (2.87) للفئة الثانية .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حاجة المعلمين من ذوي التخصصات العلمية للخدمات الإشرافية، وخاصة في مجالي المهارات الفنية والتصورية أكثر من حاجة زملائهم من ذوي التخصصات الأدبية، وبالتالي فإن المهارات الإشرافية تبرز بصورة واضحة أكثر، ويتم الكشف عن مدى توافرها لدى المشرفين التربويين في التخصصات العلمية بطريقة أكثر تحديداً منها في التخصصات الأدبية . بالإضافة إلى صعوبة امتلاك مثل هذه المهارات في التخصصات العلمية مقارنة مع التخصصات الأدبية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن مشرفي المواد الأدبية، بحكم تخصصاتهم الأدبية، يتمتعون بقدرة أعلى في مجالات الخطابة والمناقشة والتعبير أكثر من مشرفي المواد العلمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القاسم (2001) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير التخصص . في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي بينت عدم وجود أثر للتخصص في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي، وكذلك دراسة الشوا (1998) التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة نابلس للأنماط الإشرافية .

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

تشير البيانات الواردة في الجدول (8.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قد يكون من المنطقي وحسب رأي الباحث أن يكون المعلمون من أصحاب الخبرة الطويلة أكثر قدرة على تحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية من زملائهم أصحاب الخبرة القصيرة، ولكن النتيجة جاءت غير ذلك حيث لم يظهر أي دور لسنوات الخبرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون المشرفين التربويين يستخدمون نفس الأساليب الإشرافية، ويقدمون نفس الخدمات الإشرافية للمعلمين على اختلاف خبراتهم العملية، على الرغم من حاجة المعلمين من ذوي الخبرة القليلة (الأقل من 5 سنوات) إلى رعاية أكبر، وإلى خدمات إشرافية أكثر تميزاً وكثافةً من زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة. وهذا يعزز الاتجاه السلبي الموجود سلفاً لدى المعلمين أصحاب الخبرة القصيرة تجاه المشرف التربوي والذي اكتسبوه من المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة. بالإضافة إلى شعور المعلمين على اختلاف خبراتهم أن الفعاليات الإشرافية المقدمة لهم والمنبثقة عن المهارات الإشرافية، لا تتناسب وخبراتهم التعليمية وحاجاتهم الأدائية. الأمر الذي يؤكد بأن الإشراف التربوي قديماً وحديثاً بحاجة إلى تطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة الشوابكة (2002) التي خلصت إلى عدم وجود أثر للخبرة في درجة توقعات معلمي المرحلة التأسيسية من الدور الفني للمشرف التربوي، ودراسة السرحان (2001) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في درجة المعوقات الإشرافية وطرق مواجهتها تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة Florence (2005) التي وضحت عدم وجود أثر للخبرة في اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية .

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العموش (2004) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (أقل من 3 سنوات)، ودراسة العنزلي (2003) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي لصالح الخبرة (6-10 سنوات)، وكذلك دراسة عدوان (2000) التي بينت وجود فروق في درجة واقع الممارسات الإشرافية في مدينة القدس تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (1-5 سنوات)، وكذلك دراسة وادي (1998) التي أشارت إلى وجود أثر للخبرة في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي لصالح الخبرة الطويلة .

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي، كانت أعلى لدى المعلمين من ذوي المؤهل العلمي الأقل من بكالوريوس، والبكالوريوس فقط.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون المعلمين من حملة الدبلوم خاصة ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه أكثر علماً وفهماً منهم وإماماً بالواقع التربوي، باعتباره يحمل درجة علمية أعلى منهم، فقد يكون من حملة البكالوريوس ودبلوم التربية أو من حملة الماجستير. هذه النظرة تولد شعوراً عند هذه الفئة بامتلاك المشرف التربوي للمهارات الإشرافية، وبالتالي فهم على استعداد تام لتقبل النصح والإرشاد منه، واعتباره مصدراً قوياً للمعلومات ويمتلك كافة المهارات الإشرافية وإلا لما كان مشرفاً. أما الآخرون من حملة المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس باعتبارهم يتساوون في الدرجة العلمية مع المشرف التربوي إن لم يكونوا أعلى منه، فالنظرة مختلفة لديهم، فالكثير منهم يعتقد أنه أكثر كفاءة من المشرف ذاته، وأن المشرف التربوي لا يستطيع تقديم أية إرشادات غير معروفة لديهم، وبالتالي فإن استعدادهم لتقبل النصح والإرشاد من المشرف التربوي يكون بدرجة منخفضة .

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة لكون المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس، بحكم درجتهم العلمية وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء التدريس، أكثر معرفة وإدراكاً وقدرةً على تحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القاسم (2001) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر للمؤهل العلمي في درجة المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين لصالح حملة البكالوريوس وأيضاً وجود أثر لصالح حملة الدبلوم في محور الحلول المقترحة للمعوقات الإشرافية، وكذلك دراسة العمري (2000) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، ودراسة عدوان (2000) التي كان من نتائجها وجود فروق في درجة واقع الممارسات الإشرافية لصالح الدبلوم في بعدي مهام المشرف، والبحث

التربوي، وكذلك دراسة زامل (2000) التي بينت وجود أثر للمؤهل لصالح الدبلوم في درجة واقع نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة التميمي (2005) التي خلصت إلى عدم وجود فروق في درجة واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الشerman (1999) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق في درجة مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الشوا (1998) التي بينت عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في درجة الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس في محافظة نابلس، ودراسة Florence (2005) التي وضحت عدم وجود فروق في تحديد درجة اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي . كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة رعميت (1999) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح البكالوريوس فأعلى في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف التربوي الفعال في المدارس العمانية، وكذلك دراسة نشوان (1998) التي كان من أهم نتائجها وجود فروق لصالح حملة الماجستير في تقييم نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية الموجودة في غزة.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي :

- ١ العمل على تنمية وتطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والتي تساعدهم على تحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- ٢ العمل على عقد المؤتمرات والدورات والندوات وورشات العمل الإشرافية، التي ستساهم في التفاعل ما بين المشرفين والمعلمين، وتقريب وجهات نظرهم في سبيل خدمة العملية الإشرافية.
- ٣ زيادة عدد المشرفين التربويين، وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، خاصة للمرحلة الثانوية ليتسنى للمشرف التربوي تنمية مهاراته الإشرافية .
- ٤ خضوع أسس اختيار المشرف التربوي للمراجعة الدائمة، وأن تكون هذه الأسس وافية وشاملة وموضوعية، وتحقق شروط المهارات اللازمة لمن يتقدم لمثل هذه الوظيفة .
- ٥ تنوع الأساليب الإشرافية وعدم اقتصرها على الزيارة الصفية بشكل أساسي، مثل تنفيذ دروس تطبيقية نموذجية أمام المعلمين، وإعداد نشرات خاصة لكيفية تطبيق المنهاج، وإعداد أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين .
- ٦ تبني المؤسسة التربوية مفهوم المهارات الإشرافية عند تصميم برامج تدريب المشرفين .
- ٧ إيجاد نظام للحوافز المادية للمشرف المتميز، والعمل على وضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين .
- ٨ تزويد المشرفين والمعلمين بأهم خلاصات الدراسات التي تتعلق بعملية الإشراف التربوي، للإفادة منها في الميدان التربوي عملياً .
- ٩ - تحفيز المشرفين وتدريبهم على إجراء بحوث إجرائية ميدانية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- ١٠ أن يراعي المشرف التربوي المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته أثناء ممارسة دوره الإشرافي .
- ١١ قيام الجامعات الفلسطينية بتدريس عدة مساقات في الإشراف التربوي لطلبة أساليب التدريس في مستوى البكالوريوس .

ويقترح الباحث الدراسات المستقبلية الآتية:

- ١ إجراء دراسة مماثلة في منطقة قطاع غزة .
- ٢ إجراء دراسة مقارنة لنظام الإشراف التربوي في فلسطين بنظم الإشراف المعمول بها في بعض الدول المتقدمة .
- ٣ إجراء دراسة تقترح معايير لبرنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين على المهارات الإشرافية .
- ٤ إجراء دراسة ميدانية للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين .
- ٥ إجراء دراسة مماثلة تقتصر على مشرفي كل مبحث.

المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المراجع العربية

١. إبراهيم، ع، ب. (2002): الإشراف التربوي (أنماط، أساليب) ، ط1. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان.
٢. إبراهيم، ع، ف . (1973) : محاضرات في أساليب التوجيه التربوي . الجامعة الأردنية، عمان .
٣. أبو فروه، ا، م . (1997): الإدارة المدرسية . الجامعة المفتوحة، طرابلس .
٤. أبو نمره، م، خ، ح.(1990): الكفايات الإشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٥. أبو هويدي، ف، س، ح .(2000): درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٦. احمد، ا، أ. (1987): تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني. دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
٧. احمد، ا، ا. (1998): تحديث الإدارة التعليمية . مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة .
٨. الأردن، وزارة التربية والتعليم . قسم الإشراف التربوي (1983) : دليل الإشراف التربوي . وزارة التربية والتعليم العالي، عمان .
٩. الأردن، وزارة التربية والتعليم، قانون التربية والتعليم 3 / 94 .
١٠. الأردن، وزارة التربية والتعليم العالي . قسم الإشراف والمناهج (2001/2002) : دليل الإشراف التربوي . وزارة التربية والتعليم العالي، عمان .
١١. الأردن، وزارة التربية والتعليم . (1995) : المديرية العامة للتدريب التربوي . عمان .
١٢. الأفندي، م، ح .(1976): الإشراف التربوي، ط 1 . عالم الكتاب، القاهرة .
١٣. الإمارات العربية المتحدة، وزارة التربية و التعليم . قسم الإشراف (1989) : دليل المشرف التربوي . وزارة التربية والتعليم، أبو ظبي ص 14_37
١٤. البدري، ط، ع .(2001): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط1. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .
١٥. البزاز، ح، ع . (1970): تقييم التفتيش الابتدائي في العراق . مطبعة الإرشاد، بغداد.
١٦. البستان، ا، ع. (2003): الإدارة والإشراف التربوي -النظرية -البحث-الممارسة . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

١٧. البلوشي، م، ا، س. (1999): تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان . جامعة السلطان قابوس، عُمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
١٨. التميمي، م، ك، ج . (2001): توقعات معلمي اللغة العربية للمرحلة الثانوية في محافظة الخليل من الدور الفني للمشرف التربوي المختص . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
١٩. التميمي، م، ك . (2005): تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين . جامعة عين شمس، مصر . (رسالة دكتوراة غير منشورة) .
٢٠. الجنازره، ص، ع، ر . (2000): علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين باتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في مدارس محافظة الخليل . جامعة القدس، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٢١. الجنيدى، ن، ن . (1999) : الواقع التدريبي على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين والتدريب المأمول عليها من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٢٢. الحبيب، ف، ا . (1996) : دليل التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي في دول الخليج، الرياض.
٢٣. الحضرمي، س، ا، س. (2003): درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس . جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
٢٤. الحماد، ع، م، ت. (1994): العوامل المؤثرة في اختبار المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٢٥. الخطيب، ر، الخطيب، ا، الفرح، و. (1996): الإدارة والإشراف التربوي : اتجاهات حديثة، ط 2 . مطابع الفرزدق التجارية، الرياض .
٢٦. الرشيد، خ، ا . (2000): تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء البادية الشمالية . الجامعة الأردنية، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٢٧. الزاغه، ع . (1985): واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

٢٨. السرحان، خ، ع، ع. (2001): معوقات الإشراف التربوي في مديريات تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس . الجامعة الهاشمية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٢٩. السعود، ر. (1999): " الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن". مجلة البلقاء، 6 (1)، ص ص 183-219
٣٠. السعود، ر. (2002): الإشراف التربوي: (اتجاهات حديثة)، ط 1 . مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان .
٣١. السعود، ا، ع، ح . (2003): درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة م ادبا . جامعة الفاشر، السودان . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٣٢. الشрман، م، م . (1999): مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد. جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٣٣. الشوا، ا، ع، ا . (1998): الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٣٤. الشوابكه، ع، ر . (2002): توقعات معلمي المرحلة التأسيسية للممارسات الفنية المرغوبة للدور الفني لمشرف المرحلة التأسيسية في منطقة العين التعليمية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان . (رسالة ماجستير غير منشورة).
٣٥. الصالحي، ع، ع . (1989): تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن . الجامعة الأردنية، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٣٦. الطراونة، ا، الموانات ، ح، والطوره، هـ . (2000): "تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات . 15 (7)، ص ص 133-160.
٣٧. العمري، ج، ف . (2000): مستويات رضا المعلمين عن أساليب الإشراف التربوي الممارسة من قبل المشرفين التربويين في محافظة اربد . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٣٨. العموش، م، ع، م . (2004) : مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق . جامعة آل البيت، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .

٣٩. العنزي، ع، ز. (2003): مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة)
٤٠. العنوز، ش، ح . (1995): واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٤١. العوض، س، م، ق . (1996): الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة).
٤٢. الفقي، ع، م، ف . (1994): الإدارة المدرسية المعاصرة ، ط1 . منشورات جامعة قان يونس، بنغازي.
٤٣. الفنيش، أ، وزيدان، م، م . (2000) : التوجيه الفني والتربوي ، ط2. دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت .
٤٤. القاسم، ر، ز، ا. (2001): المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٤٥. المساد، م، ا . (2001): تجديرات في الإشراف التربوي . المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان .
٤٦. المساعد، ا، ع، م . (1998): دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدارس البادية الشمالية في الأردن . جامعة آل البيت، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة).
٤٧. المنيف، ا، ع . (1983) : الإدارة الأسس والمفاهيم . دار العلوم، الرياض.
٤٨. بطاح، ا، والسعود، ر. (1995) : "أساليب التدريب مدير المدرسة الأردني : واقعها وسبل تطويرها" . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات . 10 (5)، ص ص 13-35.
٤٩. بلقيس، ا، ومرعي، ت . (1985) : التربية العملية، وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب . عمان .
٥٠. بلقيس، ا. (1989) : تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية . تعيين رقم (25) ، معهد التربية / اليونسكو . عمان.
٥١. بيل، م . (1997) : التدريب الناجح للموظفين.(ترجمة مركز التعريب والبرمجة) . الدار العربية للعلوم، بيروت .
٥٢. حسن، ع، د . (1996): دور المتدرب في تطوير العمل الإداري . المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة .

٥٣. حمدان، م، ز.(1992): الإشراف في التربية المعاصرة . دار التربية الحديثة، عمان.
٥٤. حمصي، ن.(1993): "التوجيه التربوي و فعاليات التجديد في الشكل والمضمون" . مجلة
حولية كلية التربية بجامعة قطر، 22 (104)، ص ص 76-81.
٥٥. رعتيت، أ، س . (1999) : مدى ممارسة أنماط الإشراف التربوي الفعال كما يتصورها
المعلمون في المدارس العُمانية . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير
منشورة) .
٥٦. رمزي، ع، هـ .(1997): في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط2. دار التربية الحديثة،
عمان.
٥٧. زامل، م، ع، س .(2000): تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس
وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين
التربويين . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٥٨. سمارة، ف، ا، ح .(2004) : قضايا تربوية معاصرة ، ط1 . دار الطريق للنشر والتوزيع،
عمان.
٥٩. شديفات، ي، م . (2002): " دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية كما يراها
المعلمون في مدارس البادية الشمالية الأساسية في الأردن" . مجلة المنارة، 8 (3)،
ص ص 57-92.
٦٠. عابدين، م، ع .(2001): الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع،
عمان .
٦١. عبيدات، ذ .(1971): اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الإلزامية نحو التوجيه التربوي
في الأردن . الجامعة الأردنية، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٦٢. عبيدات، ذ .(1987): " كفايات المشرف التربوي" . مجلة الرسالة التربوية، (21)، الدار
البيضاء، ص ص 45_60
٦٣. عدوان، ع، م، ا .(2000): واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس وضواحيها في ضوء
بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة . جامعة القدس، فلسطين . (رسالة ماجستير
غير منشورة) .
٦٤. عطاري، ع .(1993): التوجيه التربوي - اتجاهات معاصرة، ط1 . دار البشير، عمان.
٦٥. عطاري، ع، ت، عيسان، ص، ع، ومحمود، ن، ج .(2005): الإشراف التربوي نماذج
النظرية وتطبيقاته العملية . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت .
٦٦. عقيلي، ع، و .(1996): إدارة القوة العاملة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .

٦٧. عمار، ح. (1995): من همومنا التربوية والثقافية : دراسات في التربية والثقافة . مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة .
٦٨. عيدة، م، س، ع. (2003): الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة : دراسة استطلاعية لواقعه وأهميته وأبعاده . جامعة عمان العربية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
٦٩. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي . قسم الإشراف التربوي (1998): برنامج تطوير الإشراف التربوي في فلسطين . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله .
٧٠. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي . قسم الإشراف التربوي (1998): التعليمات الخاصة بعمل المشرف التربوي والياته . كتاب رقم : وت / 5702/40/20، تاريخ : 1998/8/29 . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله .
٧١. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي . قسم الإشراف (2003): دليل المشرف التربوي . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله .
٧٢. فيفو، ا، ودنلاب، ج. (1993): الإشراف التربوي على المعلمين . (ترجمة محمد عبد ديراني) . منشورات الجامعة الأردنية، عمان.
٧٣. مدانات، ا، وكمال، ب. (2002): الإشراف التربوي لتعليم أفضل . دار مجدلاوي، عمان.
٧٤. مرسي، م، م . (1975): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1 . عالم الكتاب، القاهرة.
٧٥. مرسي، م، م . (1984): الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، ط2 . عالم الكتب، القاهرة .
٧٦. مرسي، م، م. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط2 . عالم الكتاب، القاهرة.
٧٧. مرعي، ت . (1987): المهارات المعرفية مستوى الأداء فيها . مركز البحث والتطوير التربوي. جامعة اليرموك، اربد.
٧٨. مطر، ا . (1999) : واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمدير المدرسة . جامعة القدس، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٧٩. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي . (1985) : الإشراف التربوي بدول الخليج العربي : واقعه وتطوره . المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الرياض.
٨٠. نشوان، ي . (1992): الإدارة والإشراف التربوي، ط3 . دار الفرقان، عمان.
٨١. نشوان، ي، ونشوان، ج، ع . (1998): " نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث " . مجلة البحوث والدراسات التربوية (بيرسا)، 1 (2)، ص ص 2-40

٨٢. هتزية، ع، ا، ا. (1999): معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن . الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٨٣. وادي، ع، ا، م. (1998): المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
٨٤. وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (UNRWA). (1999): الشروط الواجب توفرها في الشخص المتقدم لوظيفة مشرف تربوي، كتاب رقم 1/23/1999 .
٨٥. ياغي، م، ع. (1986): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . عمادة شؤون المكتبات، الرياض .

1. Adams, H, P, & Dicky, F,G.(1986): **Basic principles of supervision**, Eurasia publishing house, New York .
2. Beach, D, & Reinhartz, J. (2000): **Supervisory leadership focus on instruction**, Library of Congress Cataloging – in – publication Data, USA .
3. Bennett, R.(1994): **Personal Effectiveness**, kogan page, London .
4. Clark, P, L .(1998): **Perceptions of New Hampshire teachers and supervisors regarding teacher supervision**, PHD, University of New Hampshire . DAI, 59- A(04). p.(1018).
5. De Grauwe, A, E .(2001): **School Supervision in Four African Countries**, UNESCO .
6. Dirani, M.(1997): Perceptions of supervisors and teachers of educational supervisory practices in Jordan . **Journal of Mansoura Faculty of Education**, Egypt. p 33 .
7. Elgarten, G,H.(1991): Testing a new supervisory process for in proving instruction, **Journal of Curriculum and supervision**, 6 (2), P P: 118-129.
8. Florence, G, W .(2005): Teacher supervision methods in Virginia, University of Virginia, **Dissertation Abstract International**, 66 (3), P : 841
9. Harris, B. (1985): **Supervisory behavior in education** .Englewood cliffs: practice-Hall.
- 10.Holm, M, S .(2005): Supervision of student teachers : A professional development experience for cooperating teachers . University of Virginia, **Dissertation Abstract International**, 65 (10), P :3761
- 11.Jones, D,R.(2005): Bringing teacher assistance and evaluation up to par: first-year teachers responses to supervision in peer assistance and review, University of Mary Land College Park, **Dissertation Abstract International**, 65 (7), P :2565
- 12.Munoz, G.(1987): **Supervision as perceived by pubic school teacher in Pennsylvania and its relationship to their perception of effective supervision**, PHD, the Pennsylvania state University, 1987,DAI, 48 (10), 2528 – A .
- 13.Ormston, M, & Brimble, N, & Show, M .(1995): Inspection and change : help or hindrance for the classroom teacher, **British, Journal of In Inservice Education**, 21 (3), P P : 311-318 .
- 14.Rizzo, J .(2004): Teachers and supervisors perception of current and ideal supervision and evaluation practices, University of Massachusetts, **Dissertation Abstract International**, 65 (1), P:40 .

- 15.Salladino,R,J .(2004): A study of colleague consultation, An alternative to traditional methods of teacher supervision, Immaculate College, **Dissertation Abstract International**, 65 (4), P:1205
- 16.Sergiovann,T, J, & Starrtt, R, J. (1988): **Supervision: Human perspective**, Mc Graw- Hill com , New York .
- 17.Shahin, A,E.(1998): Preparing school leader for the twenty first century : Competencies for the Turkish elementary principals, **Dissertation Abstract International**, 59 (5), P : 1421 .
- 18.Siens, C, M,& Ebmeir, H .(1996): Developmental supervision and the reflective thinking of teachers, **Journal of Curriculum and Supervision**, 11 (4), P P: 299 – 319 – A .
- 19.Smith, J,A.(1991): Teachers attitudes toward classroom observations as a means of their evaluations . University of Georgia, **Dissertation Abstracts International**, 52 (3), p: 771.
- 20.Tsui, A.(1995): Exploring collaborative supervision in inservice teacher education . **Journal of Curriculum and Supervision**, 10 (4), P P: 346 – 371 .
- 21.Wait, d .(1995): **Rethinking instructional supervision**. First published, the flamer press, Washington .
- 22.Wiles, J, & Bondi, J .(1986): **Supervision: A Guide to Practice**, Merrill Publishing Com, Ohio .

الملاحق

ملحق رقم (1)

المدارس الثانوية التي شملتها عينة الدراسة بحسب متغيري المديرية والجنس.

الرقم	المديرية	المدارس الثانوية		الإجمالي
		ذكور	إناث	
1	أريحا	هشام بن عبد الملك الثانوية	ب.أريحا الثانوية	2
2	الخليل	حلحول الثانوية للبنين	بيت أمر الثانوية للبنات	4
		الملك خالد الثانوية للبنين	بني نعيم الثانوية للبنات	
3	القدس	الأمة الثانوية للبنين	رياض الأقصى الثانوية للبنات	2
4	بيت لحم	ذ.بيت لحم الثانوية	ب.بيت لحم الثانوية	4
		ذ.إسكندر الخوري الثانوية	ب.الخضر الثانوية	
5	جنوب الخليل	الشهيد ماجد أبو شرار الثانوية للبنين	ب.دورا الثانوية	4
		ذ.بيطا الثانوية	ب.الظاهرية الثانوية	
6	جنين	جنين الثانوية للبنين	ب. جنين الثانوية	4
		الشهيد عز الدين القسام الثانوية للبنين	الخنساء الثانوية للبنات	
7	رام الله	ذ. الأمير حسن الثانوية	ب.سلواد الثانوية	6
		ذ.رام الله الثانوية	ب.الطيبة الثانوية	
		ذ.بيتونيا الثانوية	ب.رام الله الثانوية	
8	سلفيت	ذ. سلفيت الثانوية	ب.بديا الثانوية	4
		ذ.الزاوية الثانوية	ب.كفر حارس الثانوية	
9	ضواحي القدس	ذ.الرام الثانوية	ب. أبو ديس الثانوية	2
10	طولكرم	ذ.صيدا الثانوية	ب. جمال عبد الناصر الثانوية	4
		ذ.بلعا الثانوية	ب.باقة الشرقية الثانوية	
11	قباطية	طوباس الثانوية للبنين	ب.طوباس الثانوية	4
		ذ.تياسير الثانوية	ب. عرابة الثانوية	
12	قلقيلية	عزون الثانوية للبنين	الشيما الثانوية للبنات	4
		ذ.عبد الرحيم عمر الثانوية	أبو علي إياد الثانوية للبنات	
13	نابلس	عمر بن الخطاب الثانوية للبنين	الصلاحية الثانوية للبنات	6
		قدري طوقان الثانوية للبنين	بيت فوريك الثانوية للبنات	
		بيتا الثانوي للبنين	قبلان الثانوية للبنات	
الإجمالي الكلي		25	25	50

ملحق رقم (2) تحكيم الاستبانة

الأستاذ الدكتور المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة، بعنوان (مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية في الضفة الغربية). لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، ونظرا لخبرتكم المتميزة في هذا المجال نأمل مساهمتكم القيمة بإبداء الرأي في عبارات الاستبانة المكونة من (60) فقرة موزعة على (ثلاثة مجالات) وهي:

- أ -المجال الأول: المهارات التصورية وتتمثل في الفقرات من 1-20.
ب للمجال الثاني: المهارات الفنية وتتمثل في الفقرات من 21-40.
ت للمجال الثالث : المهارات الإنسانية وتتمثل في الفقرات من 41-60 .

علماً بأن بدائل الاجابة على الفقرات هي :

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
------------	-------	--------	-------	------------

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : عصام سعيد عبيد الله

جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

قسم التربية

إخواني وأخواتي معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الضفة الغربية المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة حول (مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية في الضفة الغربية)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وقد طور الباحث هذه الاستبانة التي بين أيديكم، حيث تكونت من (60) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وأمام كل فقرة مقياس مكون من خمسة اختيارات تمثل درجة ممارسة المشرف التربوي لها.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل أمانة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (×) تحت درجة الحكم التي ترون أنها مناسبة من وجهة نظركم، علماً بأن هذه الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: عصام عبید الله

القسم الأول :

المعلومات العامة:

أرجو وضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق وحالتك:

• الجنس :

أنثى ذكر

• التخصص :

علمي أدبي

• الخبرة :

أقل من 5 سنوات من (5-10) من (10-15) أكثر من 15

• المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس فقط أعلى من بكالوريوس

• مديرية التربية والتعليم التي تعمل/ين فيها : -----

القسم الثاني :

• المجال الأول: المهارات التصورية

الرقم	نص الفقرة	تصلح	لا تصلح	التعديل المطلوب
١.	يتصف المشرف التربوي بالقدرة على الابتكار و الإبداع في مجال العمل			
٢.	يستثمر طاقات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية			
٣.	يقوم المشرف التربوي بإعداد أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلم بأبعاده			
٤.	يتقبل النقد البناء المتعلق بالعملية التعليمية			
٥.	ينمي روح القيادة لدى المعلمين			
٦.	لديه المهارة لتوقع المشكلات التربوية قبل حدوثها			
٧.	ينظر إلى التربية ضمن إطارها العام المرتبط بأهداف المجتمع			
٨.	يسهم مع المعلمين في البحث والتجريب لأفكار تربوية جديدة			
٩.	يعمل على جعل المدرسة مركز إشعاع للمجتمع المحلي			
١٠.	يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين			
١١.	يساعد في الكشف عن قدرات الطلبة وميولهم			
١٢.	يضع خطة لمواجهة أي طارئ في المدرسة			
١٣.	لديه القدرة لاكتشاف مواهب المعلمين			
١٤.	يطرح أفكار جديدة بناءة تسهم في تطوير أداء المعلمين			
١٥.	يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات			
١٦.	يعزز المشرف ثقة المعلم بنفسه			
١٧.	يستثمر المشرف التربوي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة			
١٨.	يشجع المعلمين على إدراك أهداف التربية ودور المدرسة في تحقيقها			
١٩.	يشجع المعلمين على تبني مواقف ايجابية من الإشراف التربوي			
٢٠.	يعزز التكامل بين العلم والعمل وبين النظرية والتطبيق			

المجال الثاني : المهارات الفنية

الرقم	نص الفقرة	تصلح	لا تصلح	التعديل المطلوب
.٢١	يساعد المشرف في تحديد الأهداف العامة للمنهاج			
.٢٢	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية			
.٢٣	يعمل على إعداد نشرات خاصة بإرشادات تطبيق المنهاج			
.٢٤	يساعد في تحديد الصعوبات التي تعترض تعلم الطلبة			
.٢٥	يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة			
.٢٦	يدرب المعلمين على الأساليب التعليمية الحديثة			
.٢٧	يعد نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية تعلم الطلبة			
.٢٨	يوضح للمعلم كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في العملية التعليمية			
.٢٩	يعطي دروسا تطبيقية وفق استراتيجيات جديدة في التعليم أمام المعلمين			
.٣٠	ينظم برامج للزيارات المتبادلة بين المعلمين			
.٣١	يرشد المعلم إلى كيفية التقويم الذاتي			
.٣٢	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية			
.٣٣	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة الصفية			
.٣٤	يتفق مسبقا مع المعلمين على طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية			
.٣٥	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف			
.٣٦	يتصف تقويمه لأداء المعلمين بالنزاهة			
.٣٧	يعمل على تحسين ممارسات المعلمين التعليمية			
.٣٨	يساعد على ربط المنهاج بواقع الحياة			
.٣٩	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بنقص المعلمين			
.٤٠	يساعد في توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج			

المجال الثالث: المهارات الإنسانية

الرقم	نص الفقرة	تصلح	لا تصلح	التعديل المطلوب
.٤١	يستمتع لأراء وأفكار ومقترحات المعلمين			
.٤٢	يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين			
.٤٣	يعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد			
.٤٤	يحاور المعلم بهدف الإقناع والاقناع			
.٤٥	يثمن قدرات وانجازات المعلمين المتميزة			
.٤٦	يبتعد عن إحراج المعلم أمام الآخرين			
.٤٧	يعمل على حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية			
.٤٨	يتفهم المشرف مشكلات المعلم الخاصة			
.٤٩	يشجع المعلم على توثيق صلته بالمجتمع المحلي			
.٥٠	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين			
.٥١	يتيح الفرصة للمعلم للمشاركة في عملية صنع القرار			
.٥٢	يختار الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال والتواصل مع المعلمين			
.٥٣	يمثل قدوة حسنة في القول والفعل			
.٥٤	يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها			
.٥٥	يشارك المعلم مناسباته الاجتماعية			
.٥٦	يحرص على توفير جو من الأمن والطمأنينة للمعلمين			
.٥٧	يطبق مبدأ العدالة والمساواة في تعامله مع المعلمين			
.٥٨	يحرص على نمو المعلمين علمياً ومهنياً			
.٥٩	يراعي ميول ورغبات المعلمين ويعمل على تلبيتها			
.٦٠	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين			

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين مرتبة هجائياً :

الرقم	الاسم	مكان العمل
١.	الأستاذ الدكتور أحمد فهم جبر	جامعة القدس
٢.	الدكتور إبراهيم الشاعر	جامعة القدس المفتوحة
٣.	الدكتور إبراهيم عرمان	جامعة القدس
٤.	الأستاذ بسام جبر	مديرية التربية والتعليم / بيت لحم
٥.	الدكتور سامي عدوان	جامعة بيت لحم
٦.	الأستاذ خالد الجواريش	رئيس قسم الإشراف / بيت لحم
٧.	الآنسة سهى عواد	مديرية التربية والتعليم / بيت لحم
٨.	الدكتور شاكرا الشلالة	مديرية التربية والتعليم / الخليل
٩.	الأستاذ شبلي العزة	مديرية التربية والتعليم / بيت لحم
١٠.	الدكتور ضيف الله عثمان	جامعة القدس المفتوحة
١١.	الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس
١٢.	الدكتور غسان سرحان	جامعة القدس
١٣.	الدكتور ماجد الدراس	جامعة القدس المفتوحة
١٤.	الدكتور محسن عدس	جامعة القدس
١٥.	الدكتور محمد عابدين	جامعة القدس
١٦.	الدكتور محمود أبو سمرة	جامعة القدس
١٧.	الدكتورة ميسون التميمي	مديرية التربية والتعليم / الخليل
١٨.	الدكتور نائل عبد الرحمن	جامعة القدس المفتوحة
١٩.	الأستاذ نعمان قراقع	النائب الفني / مديرية بيت لحم
٢٠.	السيدة وفاء عيسى	مديرية التربية والتعليم / بيت لحم
٢١.	الأستاذ الدكتور ياسر الملاح	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (4) الإستبانة بعد التحكيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

قسم التربية

إخواني وأخواتي معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها المحترمين،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة حول (مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية في الضفة الغربية) ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث هذه الإستبانة التي بين أيديكم، حيث تكونت من (58) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وأمام كل فقرة مقياس مكون من خمسة اختيارات تمثل درجة امتلاك المشرف التربوي للمهارة الإشرافية .

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) تحت درجة الحكم التي ترون أنها مناسبة من وجهة نظركم، علماً بأن هذه الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث :

عصام عبيد الله

• القسم الأول : بيانات عامة عن المعلم

• الجنس :

ذكر ، أنثى

• التخصص :

علمي ، أدبي

• الخبرة :

أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

• المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس فقط أعلى من بكالوريوس

• مديرية التربية والتعليم التي تعمل/ين فيها : -----

• القسم الثاني : مجالات الإستبانة وفقراتها :

• المجال الأول: المهارات التصورية

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يتصف المشرف التربوي بالقدرة على الإبداع في المجال الإشرافي					
٢.	يشجع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي					
٣.	يعد المشرف أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين					
٤.	يطرح أفكاراً جديدة بناءة تساهم في تطوير أداء المعلمين					
٥.	ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين					
٦.	لدى المشرف التربوي المهارة لتوقع المشكلات التربوية قبل حدوثها					
٧.	ينظر إلى التربية ضمن إطارها العام المرتبط بأهداف المجتمع					
٨.	يساهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة					
٩.	يعمل مع الإدارة المدرسية على جعل المدرسة مركزاً للتفاعل مع المجتمع المحلي					
١٠.	يطرح حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية					
١١.	يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات الطلبة الإبداعية					
١٢.	يحث الإدارة المدرسية على وضع خطط لمواجهة أي طارئ يمكن أن يحدث					
١٣.	يتمتع بمهارة تساعده في اكتشاف مواهب المعلمين					
١٤.	يساعد المعلمين على إدراك دور المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية					
١٥.	يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية					
١٦.	يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم					
١٧.	يساعد على وضع تصورات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة					
١٨.	يشجع المعلمين على استثمار إمكانات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية					
١٩.	يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين					
٢٠.	يعزز المشرف التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله					

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٢.	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج					
22.	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية					
23.	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية					
24.	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة الصفية					
25.	يعرف مسبقاً طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية					
26.	ينفذ دروساً تطبيقية نموذجية أمام المعلمين					
27.	يدرب المعلمين على الأساليب التعليمية الحديثة					
28.	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعلم					
29.	يوضح للمعلمين كيفية الإستفادة من التقنيات التربوية في العملية التعليمية					
30.	يعمل على إعداد نشرات خاصة بكيفية تطبيق المنهاج					
31.	يرشد المعلمين إلى كيفية التقويم الذاتي في العملية التعليمية					
32.	يرشد المعلمين إلى كيفية تحقيق الإدارة الصفية الناجحة					
33.	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي					
34.	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين					
35.	يساعد على تطوير لجان المبحث لصالح العملية التعليمية					
36.	يقدم المشورة الفنية اللازمة لمعلمي المبحث					
37.	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب					
38.	يتصف تقويمه لأداء معلميه بالنزاهة					
39.	يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا					
40.	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية بأسلوب مهني					
41.	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين					
42.	يساعد على توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج					
43.	يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة					

المجال الثالث: المهارات الإنسانية

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
44.	يبيدي اهتماما ملحوظاً عند استماعه لأراء المعلمين ومقترحاتهم					
45.	يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين					
46.	يعمل المشرف مع المعلمين بروح الفريق الواحد					
47.	يحاور المعلمين بهدف الإقناع والاقناع					
48.	يثمن المشرف انجازات المعلمين المتميزة					
49.	يبتعد المشرف عن إحراج المعلمين أمام الآخرين					
50.	يتفهم المشرف مشكلات المعلمين الخاصة					
51.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين					
52.	يختار المشرف الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال مع المعلمين					
53.	يمثل القدوة الحسنة في تعامله مع الآخرين					
54.	يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها					
55.	يشارك المشرف التربوي المعلمين مناسباتهم الاجتماعية					
56.	يتفهم المشرف احتياجات المعلمين التربوية للعمل على تلبيتها					
57.	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين					
58.	يحرص على توفير جو من الأمن والطمأنينة للمعلمين					

ملحق رقم (5)

رسالة قسم التربية في جامعة القدس إلى معالي وزير التربية والتعليم العالي الفلسطينية

بسم الله الرحمن الرحيم

AL-QUDS UNIVERSITY
GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF EDUCATION



جامعة القدس
الدراسات العليا
قسم التربية

التاريخ: 2005/10/19
الرقم: د ع ت/ 12 / 357

حضرة معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة...

يقوم الطالب: عصام سعيد إسماعيل عبيد الله ورقمه الجامعي (20320014)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان "مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية"، لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

والله الموفق



د. محمد عابدين

رئيس قسم الدراسات العليا-تربية

Tel.02-2799753

Fax: 02-2796960, P.O.Box:20002

هاتف : 2799753

فاكس: 02-2796960، ص.ب.20002

ملحق رقم (6)

رسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى السيد مدير التربية والتعليم/ بيت لحم

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



المملكة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت / ٤٧ / ١٤ / ٢٠٠٥
التاريخ : 2 / 11 / 2005م
الموافق : 1426 / ٥ / ٥ هـ

السيد مدير التربية والتعليم / بيت لحم المحترم
تحية طيبة وبعد ،،،

الانفا
ارنفة نرفه المفسر سرية
مع الاستبانات. ورت. مع
خداك، جويدير س. ت. م. م.
الانفا، يوم العيد المرام.
رجاء الرجاء للقيام بالام
في صان ومهريا قسم المديرية
الموضوع: تسهيل مهمة الطالب " عصام اسماعيل عبيد الله
الإشارة كتابكم رقم م ب 40/7334/984360347 بتاريخ 2005/11/6

لا مانع لدينا من قيام الطالب المذكور أعلاه من توزيع استبانة دراسته " مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية"، وذلك على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات المحافظات الشمالية، بعد التنسيق المسبق معهم، بحيث لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية في هذه المدارس .

** ملاحظة: سيتم مساعدة الطالب في توزيع وجمع استباناته على المديريات من خلال بريد الوزارة.

مع الاحترام،،،

أ. جهاد زكارنه

محمّد

الوكيل المساعد للمحافظات الشمالية



نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين المحافظات الشمالية

برجاء تسهيل مهمة الطالب المذكور وإرجاع الاستبانات خلال اسبوعين من تاريخ وصولها.

نسخة/ السيد د. محمد عابدين المحترم / رئيس قسم الدراسات العليا/ تربية/ جامعة القدس

نسخة / الملف

ع.أ.ن.ع

محمّد

ملحق رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً .

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها	3.38	1.09
٢.	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج	3.38	0.91
٣.	يبتعد المشرف عن إحراج المعلمين أمام الآخرين	3.36	1.16
٤.	يبيدي اهتماماً ملحوظاً عند استماعه لأراء المعلمين ومقترحاتهم	3.36	1.07
٥.	يشجع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي	3.32	0.97
٦.	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية	3.29	1.03
٧.	يعمل المشرف مع المعلمين بروح الفريق الواحد	3.24	1.13
٨.	يمثل القدوة الحسنة في تعامله مع الآخرين	3.22	1.15
٩.	يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين	3.22	1.09
١٠.	يتصف المشرف التربوي بالقدرة على الإبداع في المجال الإشرافي	3.22	0.85
١١.	يعرف مسبقاً طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية	3.21	1.01
١٢.	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين	3.19	1.09
١٣.	يثمن المشرف انجازات المعلمين المتميزة	3.18	1.14
١٤.	يقدم المشورة الفنية اللازمة لمعلمي المبحث	3.16	1.10
١٥.	يتصف تقويمه لأداء معلميه بالنزاهة	3.14	1.14
١٦.	يحاور المعلمين بهدف الإقناع والاقناع	3.14	1.11
١٧.	يساعد على تطوير لجان المبحث لصالح العملية التعليمية	3.13	1.07
١٨.	ينظر إلى التربية ضمن إطارها العام المرتبط بأهداف المجتمع	3.12	0.93
١٩.	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي	3.10	1.16
٢٠.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	3.07	1.06
٢١.	يسهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة	3.06	1.02
٢٢.	يتفهم المشرف مشكلات المعلمين الخاصة	3.06	1.14
٢٣.	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب	3.03	1.08

1.20	3.02	يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم	٢٤.
1.08	3.02	يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا	٢٥.
1.08	3.02	يختار المشرف الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال مع المعلمين	٢٦.
1.15	3.02	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	٢٧.
0.99	3.01	يطرح أفكاراً جديدة بناءة تسهم في تطوير أداء المعلمين	٢٨.
0.94	3.01	يساعد على وضع تصورات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة	٢٩.
0.99	3.00	يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية	٣٠.
0.98	2.97	يساعد المعلمين على إدراك دور المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية	٣١.
1.04	2.96	يرشد المعلمين إلى كيفية تحقيق الإدارة الصفية الناجحة	٣٢.
1.04	2.94	ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين	٣٣.
1.09	2.94	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية بأسلوب مهني	٣٤.
1.19	2.93	يحرص على توفير جو من الأمن والطمأنينة للمعلمين	٣٥.
1.23	2.90	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة الصفية	٣٦.
1.07	2.90	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعلم	٣٧.
0.99	2.89	يحث الإدارة المدرسية على وضع خطط لمواجهة أي طارئ يمكن أن يحدث	٣٨.
1.03	2.89	يتمتع بمهارة تساعده في اكتشاف مواهب المعلمين	٣٩.
1.03	2.89	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في العملية التعليمية	٤٠.
1.05	2.89	يرشد المعلمين إلى كيفية التقويم الذاتي في العملية التعليمية	٤١.
1.07	2.89	يتفهم المشرف احتياجات المعلمين التربوية للعمل على تلبيتها	٤٢.
0.94	2.84	يشجع المعلمين على استثمار إمكانيات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية	٤٣.
1.00	2.79	يعمل مع الإدارة المدرسية على جعل المدرسة مركزاً للتفاعل مع المجتمع المحلي	٤٤.
0.99	2.79	يعزز المشرف التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله	٤٥.
1.13	2.76	يدرب المعلمين على الأساليب التعليمية الحديثة	٤٦.
1.12	2.76	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين	٤٧.
1.02	2.75	يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات الطلبة الإبداعية	٤٨.
1.04	2.75	يساعد على توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج	٤٩.
0.97	2.73	لدى المشرف التربوي المهارة لتوقع المشكلات التربوية قبل حدوثها	٥٠.
0.98	2.71	يعد المشرف أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين	٥١.
1.01	2.67	يطرح حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية	٥٢.

1.12	2.59	يعمل على إعداد نشرات خاصة بكيفية تطبيق المنهاج	٥٣.
1.12	2.52	يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة	٥٤.
1.11	2.48	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية	٥٥.
1.05	2.43	يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين	٥٦.
1.19	2.37	يشارك المشرف التربوي المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	٥٧.
1.16	2.23	ينفذ دروساً تطبيقية نموذجية أمام المعلمين	٥٨.
0.75	2.96	المجال الكلي	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس	71
2.3	أعداد المدارس الثانوية في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس	72
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس	73
4.3	خصائص العينة الديمغرافية	74
5.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	77
6.3	نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة ومجالاتها	78
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة	83
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة الجغرافية	85
3.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة الجغرافية	86
4.4	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنة الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة الجغرافية	87
5.4	نتائج اختبار ت (T- test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير الجنس	88
6.4	نتائج اختبار ت (T- test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير التخصص	89
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير سنوات الخبرة	90
8.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير سنوات الخبرة	91
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي	92
10.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي	93
11.4	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنة الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب المؤهل العلمي	94

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
119	المدارس الثانوية التي شملتها عينة الدراسة بحسب متغيري المديرية والجنس.	-1
120	تحكيم الإستبانه	-2
126	أسماء المحكمين	-3
127	الإستبانه بعد التحكيم	-4
131	رسالة قسم التربية في جامعة القدس إلى معالي وزير التربية والتعليم العالي الفلسطيني	-5
132	رسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى السيد مدير التربية والتعليم -بيت لحم	-6
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	-7

فهرس المحتويات

أ	إقرار	_____
ب	شكر وعرهان	_____
ج	مصطلحات الدراسة :	_____
هـ	الملخص	_____
1	الفصل الأول: الإطار النظري ومشكلة الدراسة	_____
1	1.1 المقدمة	_____
3	2.1 مشكلة الدراسة	_____
3	3.1 أسئلة الدراسة	_____
3	4.1 الخلفية الأدبية للدراسة	_____
4	1.4.1 مفهوم الإشراف التربوي	_____
6	2.4.1 وظائف الإشراف التربوي ومجالات عمل المشرف التربوي والمهام المناطة به	_____
10	3.4.1 أنواع الإشراف التربوي	_____
12	4.4.1 أساليب الإشراف التربوي	_____
16	5.4.1 نظريات الإشراف التربوي	_____
18	5.1 المشرف التربوي	_____
18	1.5.1 تعريف المشرف التربوي :	_____
20	2.5.1 أسس اختيار المشرف التربوي :	_____
23	3.5.1 تدريب المشرف التربوي :	_____
26	4.5.1 كفايات المشرف التربوي.	_____
29	5.5.1 مهارات المشرف التربوي:	_____
35	6.1 أهداف الدراسة	_____
35	7.1 أهمية الدراسة	_____
35	8.1 فرضيات الدراسة	_____
36	9.1 حدود الدراسة	_____

37 _____ الفصل الثاني : الدراسات السابقة

38 _____ 1.2 الدراسات العربية

58 _____ 2.2 الدراسات الأجنبية

66 _____ 3.2 التعليق على الدراسات السابقة

70 _____ الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

70 _____ 1.3 منهج الدراسة

70 _____ 2.3 مجتمع الدراسة

72 _____ 3.3 عينة الدراسة

75 _____ 4.3 أداة الدراسة

75 _____ 1.4.3 صدق أداة الدراسة Validity

78 _____ 2.4.3 ثبات أداة الدراسة : Reliability

79 _____ 5.3 متغيرات الدراسة

79 _____ 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

81 _____ 7.3 المعالجة الإحصائية

83 _____ الفصل الرابع : نتائج الدراسة

83 _____ 1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول

85 _____ 2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

85 _____ 1.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

88 _____ 2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:

89 _____ 3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

90 _____ 4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

93 _____ 5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة:

95 _____ 3.4 ملخص النتائج

98 _____ الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

98 _____ 1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

100	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
100	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
101	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
103	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
103	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
105	5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:
107	3.5 التوصيات
110	المراجع العربية
117	المراجع الأجنبية:
119	الملاحق
137	فهرس الجداول
138	فهرس الملاحق
139	فهرس المحتويات
142	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

Abstract

The extent of possession of the supervision skills by the supervisors as perceived by the secondary stage teachers in the West Bank.

Prepared by:
ISAM SAID OBEIDALLAH

Supervised by:
Dr. MAHMOUD ABU SAMRA

This study aimed the recognition of the educational supervisors possessing extent for the skills of the educational supervision in the West Bank, in accordance with the following variables. geographical regions, gender, Race, specialization, experience, and the scientific qualification.

The study problem was determined to answer the two following questions:

- 1) What the educational supervisors possession degree differs for the skills of the educational supervision in the West Bank from the view point of the secondary stage teachers?
- 2) Does the educational supervisors' possession degree differ from the skills of the educational supervision, with the difference of the study variables: the geographical region, gender, specialization, experience, and the scientific qualification?

The population of the study consisted of all secondary stage teachers in the state schools belonging to the Palestinian Ministry of Education in the West Bank, for the year of 2005/2006 and their numbers (9419) teachers distributed among (13) district.

As for the study sample, it has consisted of (660) teachers who teach the secondary stage which equals to (7%) from the study population, distributed among (50) secondary schools males and females which equals to (8.3%) out of the total number of governmental secondary schools in the West Bank.

In order to achieve the study targets the researcher has constructed questionnaire to determine the supervisory skills that the educational supervisors possess, included (58) items distributed among three fields: conceptual skills, technical skills, and human skills.

The researcher has tested the validity and reliability of the questionnaire by using the suitability scientific methods, the reliability rate of questionnaire was (0.98).

The researcher used the suitable statistical analysis and reached the following results:

- 1) The educational supervisors' possession degree of educational supervision in the West Bank for the supervisory skills was within the medium degree. with average (2.96), and the standard deviation was (0.75).
- 2) All the study aspects were of an average degree. The field of the Human skills comes first, the second was the field of the Technical skills, and the field of the Conceptual skills comes third.
- 3) The findings of the study showed there was a difference in the degree with statistical indications in the educational supervisor's possession degree for the skills of educational supervision according to the Geographical Region and with greater degree in the north side, and regarding to the specialization it is in favor to the literary stream, with regard to the educational qualification less than and / or B.A.
- 4) While the study results showed no differences in the statistical indications of the education supervisor's possession of the education supervision with regard to gender, and work experience.

According to the results, the researcher recommendations were:

- 1) Working toward developing the supervisory skills at the educational supervisors which help them achieving the educational supervision targets.
- 2) Increase the number of educational supervisors and decrease the number of teachers belonging to a single supervisor, so that it becomes possible to develop his supervisory skills.
- 3) Developing the standards at which educational supervisors are selected.
- 4) Providing the educational supervisors with the most important essence of the studies that are related to the educational supervision operation for the benefits of the educational field.
- 5) Increase teacher's awareness of the importance of the supervisory services in the improvements of their performance.
- 6) Holding a similar study in Gaza region.
- 7) Holding a study that suggests criteria's in order to train the educational supervisors on the supervisory skills.