



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في  
ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

أيوب موسى عبد العال عليان

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء  
الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

إعداد

أيوب موسى عبد العال عليان

المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

قُدِّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في  
القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1445هـ / 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

### إجازة الأطروحة

دليل إداري تربوي مقترح لتطوير المنظومة الاشرافية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات  
المعاصرة في الاشراف التربوي

اسم الطالب: ايوب موسى عبد العال عليان

الرقم الجامعي: 22110696

المشرف: أ.د. راتب السعود

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/07/03م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: 	أ.د. راتب السعود	رئيس لجنة المناقشة:	1.
التوقيع: 	أ.د. محمود أحمد أبو سمره	ممتحناً داخلياً:	2.
التوقيع: 	أ.د. محمد شاهين	ممتحناً خارجياً:	3.
التوقيع: 	أ.د. خالد السرحان /	ممتحناً خارجياً:	4.

القدس-فلسطين

1445 هـ / 2024 م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

" دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي".

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I, the undersigned, submit the letter with the title:

**"A Proposed Educational Administrative Guide for Developing the Educational Supervision System in Palestine in Light of Reality and Contemporary Trends in Educational Supervision"**


I acknowledge that this thesis was submitted to Al-Quds University to obtain a doctorate, of philosophy degree in educational leadership and administration, and that what It contains is the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is mentioned, and that this thesis as a whole or any part of It, has not previously been submitted to obtain a degree or A scientific or research title at any other educational or research institution.

Student's name: Ayyoub Mousa Olyan

اسم الطالب: أيوب موسى عليان

Signature:



التوقيع: 

Date: 3/7/2024

التاريخ: 2024/7/3

## إهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى روح كل من والدي ووالدتي وشقيقي رحمهم الله، ولروحهم الطاهرة التي تعيش في ذاكرتي؛ فلقد كنتم مصدرًا للقوة والحب والدعم في حياتي، ورغم رحيلكم، لا زلتُم تعيشون في قلبي وروحي، أشعر بالامتنان العميق لكل ما قدمتموه لي، وأعدكم بأنني سأحمل قيمكم النبيلة ميراثًا أحقق من خلاله أحلامكم.

لزوجتي الغالية، أتوجه لك بعميق الشكر والتقدير. لقد وقفتَ معي في كل خطوة من رحلتي الأكاديمية، ولولا وجودك إلى جانبي لما استطعت تحقيق هذا الإنجاز، وأنت مصدر السعادة والقوة بالنسبة إليّ. أشكرك على دعمك غير المحدود، وأعدك بأن أكون دائمًا بجانبك.

لأشقائي، وشقيقتي، أشكركم على دعمكم، وتشجيعكم المستمر، كنتم ولا تزالون دعامة قوية في حياتي. فأنا ممتن لوجودكم، ومساندتكم.

لابني، وابنتي العزيزين، أرجو أن تكونا فخورين بي كما أنا فخور بكما، أنتما هدية رائعة في حياتي، وأعدكم بأن أعمل بجد لتقديم الأفضل لكما، ولمستقبلكما؛ أحبكما بكل ما أوتيت من قوة.

وأخيرًا، لأرواح شهداء فلسطين، أهدي هذه الأطروحة التي تحمل الأمل والتضامن، ولن ننساكم أبدًا، وسنواصل النضال من أجل حرية فلسطين وعدالتها. إن دعواتنا تذهب إليكم في كل لحظة، ونرجو الله أن يرحم شهداءنا الأبرار وأن يسكنهم فسيح جناته، وستبقى فلسطين قوية وحررة.

أشكر كل من وقف إلى جانبي في رحلتي العلمية، وإنه لا يمكنني تقديم الشكر والتقدير الكافي لكم جميعًا، ولكنني سأحمل معروفكم، ودعمكم في قلبي وسأستمر في بذل قصارى جهدي؛ لتحقيق النجاح لإسعادكم.

مع كل الاحترام والتقدير،

الباحث

أيوب موسى عليان

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً ومباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه ...  
وفاءً، وتقديراً، واعترافاً، مني بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لكل المخلصين الذين لم يدخروا جهداً في دعمي، ومساندتي، في إعداد أطروحتي هذه، وأخص بالذكر، معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، معبراً له عن عميق امتناني، وتقديري، فقد كان لي الشرف، وكانت سعادتني كبيرة بأن تكون أستاذي ومشرفي في أطروحة الدكتوراة، وفي هذه الرحلة العلمية المهمة. لقد قدمتم لي الإرشاد، والدعم غير المحدود، وساهمتم بشكل كبير في تحقيق نجاحي وتطويري المهني.

وكل الشكر، والتقدير للجنة المناقشة التي أعطتني الفرصة لتقديم أطروحتي، ومناقشتها، فلقد أبديتم الاهتمام باطروحتي، وقدمتم ملاحظات قيمة، وتوجيهات مهمة ستسهم بشكل كبير في تطوير الدراسة.  
كما أعبر عن شكري العميق لأساتذتي الأعزاء في جامعة القدس، الذي قدموا لي التعليم رفيع المستوى، والمعرفة القيمة التي أثرت على نموي الأكاديمي، وكانوا مصدر إلهام لي وقدوة حقيقية لما وصلت إليه، ولا يمكنني التعبير بهذه الكلمات عن مدى امتناني لهم.

كما أتقدم بوافر شكري، وامتناني لزملائي الأعزاء في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين، والمعلمين، والمعلمات. لقد قدمتم لي الدعم، والتشجيع طوال الفترة التي قضيتها في إجراء الدراسة. كنتم رفاقاً مهمين في الرحلة، وقد استعدت كثيراً من تبادل الأفكار والخبرات معكم.

أخيراً، أنا ممتن لكم جميعاً وأعدكم بأن تكون هذه الالاطروحة حافزاً لتحقيق النجاح، وتقديم العطاء الأفضل لوزارة التربية والتعليم العالي، وللمسيرة التعليمية.

مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

أيوب موسى عليان

# دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع

## والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

إعداد: أيوب موسى عليان

المشرف: الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

### الملخص

تهدف الدراسة إلى اقتراح دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التطويري لملاءمته أغراض الدراسة. وتتكوّن عينة الدراسة المسحية من 258 مشرفاً ومشرفة، و359 مديراً ومديرة، و1438 معلماً ومعلمة، جرى اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وعينة قصدية تتكون من 18 مشرفاً ومشرفة، و18 مديراً ومديرة من أصحاب الخبرة والكفاءة من أجل إجراء مقابلات معهم؛ وذلك لأغراض الحصول على بيانات نوعية لإثراء النتائج الكمية للدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداتين هما: استبانة بلغ عدد فقراتها 50 فقرة، توزعت على خمسة مجالات هي: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، وأسئلة مقابلة تكونت من أربع أسئلة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وتُظهر النتائج الكمية للدراسة أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة؛ بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.06) للدرجة الكلية. كما تُظهر النتائج أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والإقليم الجغرافي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة.

واعتماداً على النتائج، قام الباحث ببناء دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي، وتحقق من مدى ملاءمته، وأوصى وزارة التربية والتعليم باعتماده.

**الكلمات المفتاحية:** دليل إداري، إشراف تربوي، اتجاهات معاصرة، فلسطين.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تُعدّ التربية والتعليم عمليةً مقصودةً تسعى إلى بناء المتعلم، وتكوين شخصيته وزيادة وعيه من خلال مدّه بالمعلومات والمهارات والقيم والمبادئ، والنّهوض بتفكيره، وتعزيز مواطنته؛ ليكون مدرّكاً لواجباته، ومسؤولياته تجاه مجتمعه، وإنسانيّته. وإذا ما دققنا في هدف كل من التربية والتعليم؛ نجد أن التربية تهدف إلى تنمية مهارات الطالب وقدراته المعرفية والعقلية والاجتماعية، في حين يهدف التعليم إلى نقل المعرفة والمهارة من المعلم إلى الطالب، وهاتان العمليتان لا تتمان إلاّ بجهود منظمة ومتكاملة من عناصر العملية التعليمية جميعها، ومنها الإشراف التربوي الذي يُعنى بتحسين أداء بقية العناصر في هذه العملية، عبر تطوير قدرات المعلمين وتنميتها، ومساعدتهم في حلّ المشكلات، وتزويدهم بالخبرات اللازمة لتحقيق تعلم نوعي.

تُكمن أهمية الإشراف التربوي في أنّه يُعدّ من أهم مدخلات النظام التعليمي كونه نظام علاقات؛ هدفه تحسين عمليتيّ التعليم والتعلم، فهو يمثّل سلسلة تفاعلات، وأحداث بين المعلم والمشرف التربوي من جهة، وبين المنهاج والطلبة من جهة ثانية، وبين المشرف والإدارة المدرسية من جهة ثالثة. لذا؛ يمكن إعتباره مصدر العلاقات الإنسانية في العملية التربوية، فعلى من يبتوّ موقِعاً فيه أن يكون مؤثراً حتى يُمكن العمل التربوي من تحقيق أهدافه.

وبما أن المشرف التربوي \_ بحكم موقِعِه الوظيفي \_ يوجّه عناصر العملية التّعليميّة، من معلّمين، وطلبة، وعاملين، نحو القيام بعمل تكامليّ مُتجانس؛ عبر توظيف الإمكانيات المدرسيّة كلّها بما فيها المباني، والمُمتلكات، والأجهزة، وغيرها، فإنّ الإشراف التربوي ميدان يتشكّل من أطراف متعدّدة تسعى للنهوض بالعملية التّعليميّة، وبمستوى أداء المعلّم الذي يشكل ركيزة من ركائز التّميّة لأيّ مُجتمَع (القاسم، 2010).

تبرز أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية من خلال الدور المنوط بالمشرف التربوي، فهو يقوم بتوجيه الطاقات الكامنة لدى المعلمين باستخدام خبراته ومهاراته لخلق بيئة تعليمية مناسبة؛ يتولى المشرف التربوي فيها مسؤولية القيادة التنظيمية والتربوية، والإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية وإدارتها وتنميتها وتقويمها؛ لتحقيق التكامل بين المواد الدراسية المختلفة، كما يقوم بتنمية قدرات المعلمين ورفع مستواهم، وتمكينهم من مهارات تعليمية فعالة، ويقوم أيضاً بمساعدة المعلمين في تشخيص الطلبة؛ لتخطي صعوبات العملية التعليمية (جبر، 2023).

وفي ضوء ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات متزايدة، غدا تطوير الإشراف التربوي أمراً حاسماً؛ لتحقيق التحسين المستديم وضمان جودة التعليم. فالإشراف عملية قيادية لها قدرة على التأثير في المعلمين والمديرين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية، وقد شهد تطوراً كبيراً في العقود الأخيرة، حتى بات اليوم قائماً على استخدام الأسلوب العلمي؛ معتمداً على اتجاهات حديثة، وغير تقليدية، وتطبيق أساليب وطرق هدفها تطوير العملية التعليمية، بعيداً عن مفهوم التفتيش، ليغدو الإشراف التربوي عملية إنسانية، واجتماعية، وتفاعلية هادفة إلى رفع مستوى المعلم، وتحسين كفاياته وممارساته التعليمية.

وعليه؛ فهناك قوتان لهما تأثير في تطوير الإشراف التربوي. الأولى: تمثل حصة عوامل إنسانية واجتماعية ثقافية، مثل النمو السكاني، وتغيرات المجتمع المحيط بالمدرسة، والاهتمام بجودة التعليم. والثانية تمثل النظريات، والبحوث التي تناولت مجال الإشراف التربوي، حيث إن النظريات والدراسات الميدانية السلوكية أوجدت أفاقاً جديدة في الإشراف التربوي، وأهدافه، ومجالاته، ودور المشرف التربوي وسلطته (زايد ورمان، 2015).

يسعى الإشراف التربوي \_بالشراكة مع الإدارة المدرسية \_ إلى توفير بيئة تعليمية جاذبة ومعززة لتفاعل الطلبة، ومشاركتهم في العملية التعليمية، وتعزيز التعاون، والتواصل مع المعلمين عبر توفير بيئة تعاونية داعمة تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة. ويقوم الإشراف التربوي بدورٍ مهمٍّ في مراقبة العملية التعليمية، وتقييمها، بعد تحليل البيانات، وتقييم الأداء التعليمي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (المجالي، 2023).

يواجه الإشراف التربوي \_ شأنه شأن بقية عناصر النظام التعليمي في فلسطين \_ تحدياتٍ ومعوقات عدّة؛ تختلف في عددها، ودرجة حدّتها، إلى الدرجة التي يمكن أن تشكّل حائلاً دون تحقيق المشرف التربوي أهدافه في تطوير التدريس، وتحسين مهارات المعلمين التعليمية. وتعود هذه التحديات لأسباب صنفتها جبر (2023) إلى مشكلات تتعلق ببعض المعلمين، وعزتها لضعف كفاءتهم المهنية، وضعف تمكّنهم من المحتوى العلمي، وممارستهم الأداء التقليدي، وعدم استخدامهم أساليب التدريس الحديثة، وعدم مواكبتهم التطور الرقمي والتكنولوجي، وعدم تمكّنهم من ربط المنهاج بالحياة العملية، وعدم تحديد احتياجاتهم التدريبية، وإهمالهم في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي؛ لاعتقادهم أنه يأتي لتصيّد أخطائهم، مقابل وجود معلمين يتمتعون بكفاءة علمية، ومهنية، وثقافية أعلى من كفاءة المشرف التربوي. وهناك مشكلات وتحديات إدارية تتمثل بعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف التربوي، وتكليف المشرف التربوي بأعمال إدارية، ما يؤثر على أدائه مهامه المنوطة به، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق ببعض المشرفين التربويين أنفسهم، منها: إهمالهم التعليم المستمر، وعدم إدراك بعضهم أهداف الإشراف التربوي، وقصرهم عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة، بينما يفتقر البعض الآخر للموضوعية، والنزاهة في تقييم المعلم، إضافة

إلى افتقار البعض إلى مهارة استخدام وسائل التعليم الإلكتروني. وهناك مشكلات تتعلق بمدير المدرسة، منها: إهمال بعض المديرين متابعة نموهم العلمي، وتنمية مهاراتهم الإدارية، وإغفال بعض المديرين متابعة معلمهم الفنية، وعدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي، وتكليفهم بعض المعلمين بتدريس تخصصات مختلفة عن تخصصاتهم الأساسية، وعدم متابعتهم الخطط الدراسية، وممارستهم الإشراف الإداري التقليدي على المعلمين، واهتمامهم بالسجلات، والأوراق أكثر من الأداء الحقيقي، واستخدامهم الرقابة التسلطية بدلاً من الرقابة التوجيهية البناءة. بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بالبيئة المدرسية، منها: افتقار عدد من المدارس لشروط البيئة الصحية المناسبة، وعدم توافر الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج، وتسهيل عملية التعليم، والتعلم، وندرة الوسائل المساعدة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. ومشكلات تتعلق بمديريات التربية والتعليم، أو الوزارة، منها: عدم توفير مشرفين تربويين يناسب عددهم عدد المعلمين، وعدم تأمين المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها بشكل دائم، وعدم وجود متابعة ومساءلة من مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم لعمل بعض المشرفين التربويين، ومدى التزامهم بتنفيذ الخطط التي أعدت سابقاً.

ونظراً للأسباب والمشكلات السابقة كان لا بدّ من التفكير في انطلاق اتجاهات حديثة، ومعاصرة في الإشراف التربوي، تقوم على أسس تربوية نظرية توطّر وتمهّد الطريق أمام إشراف تربوي قائم على احترام شخصية المعلم والثقة بإمكاناته؛ عبر عمليات إدارية وفنية يتم فيها تقييم الأداء في المنظومة التعليمية من أجل تطويرها، ومتابعة كلّ ما يتعلق بتعزيز العلاقات في داخلها، والسعي الدائم لتوفير الاحتياجات كافة لتنمية المهارات الإدارية، والفنية، وكلّ ما يتعلق بأنواع النشاط التربوي داخل أسوار المدرسة، وخارجها؛ مما يدلّ على أهمية الإشراف التربوي، وأن يكون داعماً ومحفزاً ومرشداً، قبل أن يكون تقييماً (AL-Ajmi, 2020).

وتتطلب عملية التطوير، والتغيير قيادة إشرافية فعّالة، وقادرة على التأثير، والتفاعل المستمر، مع أركان العملية التربوية، من خلال توجّهات إشرافية حديثة؛ لإيجاد حلول تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه النظام التعليمي، فالمدير والمشرف التربوي قادة تربويون يمكنهم إطلاق طاقات الأفراد من حولهم نحو العمل، والإنجاز؛ من خلال تهيئة بيئة مدرسية تسودها أجواء المحبة، والتعاون والمشاركة والإدارة والديمقراطية الفاعلة، بعيداً عن أجواء السلطة و(الدكتاتورية) التي تحدّ من القدرات الإبداعية للعاملين فيها. والإشراف التربوي يعني زيارة المعلمين في الحصص الصفية، ومتابعة أدائهم، وتحليل كيفية تعاملهم مع المشكلات الطارئة التي تحدث في صفوفهم، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم، وتصوراتهم لمناخ المدرسة العام (Hew & Tang, 2020).

وقد أشار حمود (1998) إلى أهمية انعكاس التطورات النظرية الحديثة على الإشراف التربوي في ظل نظرية النظم في الإدارة، والتحول الذي طرأ من اهتمام بالفرد - وهو المعلم - إلى اهتمام بالموقف التعليمي التعلّمي، فبدلاً من أن يُحدِث تغييراً في سلوك المعلم فقط، أصبح هدف الإشراف إحداث تغيير في الموقف التعليمي بأكمله، عن طريق التخطيط والتنفيذ والتقييم التعاوني نحو مجالات التعليم كافة، وأهمها المتعلم وكيفية تعلمه، ووضع المناهج، والكتاب المدرسي، وتحسين أداء المعلم، وتهيئة البيئة المدرسية وحسن الاستفادة منها، وذلك كله من أجل صالح الفرد المتعلم. وأخيراً، يبقى الدور الأهم للإشراف التربوي متمثلاً في مراقبة الأنشطة ومتابعتها وتوجيهها من أجل التحسين المستمر. كما ذكر باسيث وفيتريادي (Basith & Fitriyadi, 2017) أنّ دور الإشراف التربوي يعني مراقبة الأنشطة التي يقوم بها شخص آخر، والإشراف عليها وتوجيهها وتحفيزها بقصد إجراء تحسينات. ويعتمد الإشراف التربوي على الاعتقاد بأنّ التحسين هو جهد تعاوني لأولئك الذين تعاملوا مع المشرف التربوي كونه قائداً. لذا؛ يجب أن يكون المشرف التربوي مؤثراً، ومحفزاً، وموجهاً، ومستشاراً لمؤسسيه ليتمكن من قيادة التغيير بهدف الإصلاح. وبالتالي؛ فإنّ الإشراف التربوي منظومة جهود لتنسيق التطوير المستمر للمعلمين، وتوجيهه في المدرسة فردياً، أو جماعياً، من خلال تحسين طرق التدريس وأساليبه والتدريب عليها.

ويعد تطوير منظومة الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة أمراً ضرورياً؛ لتحسين جودة التعليم، وتطوير العملية التربوية بشكل عام؛ ولمواكبة التطورات التربوية حتى تكون قادرة على تلبية احتياجات الطلبة والمعلمين في العصر الحديث، ولتعزيز مهارات المعلمين، وتطويرها من خلال توفير التدريب، والدعم اللازمين للمعلمين لتحسين أساليب التدريس، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وتعزيز الجودة، والتقييم بتحديد المعايير والمؤشرات اللازمة؛ لقياس جودة التعليم وتقييم أداء المعلمين، والمدارس، وتعزيز الابتكار، والإبداع، بتشجيع المعلمين على تجربة أساليب جديدة، ومبتكرة في التدريس، وتعزيز التواصل، والتعاون؛ بتبني آليات فعّالة لتعزيز الاتّصال، والتواصل، وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية (الدليمي، 2016).

بناءً على ما سبق، فإنّ دور الإشراف التربوي أصبح أكثر شمولاً؛ نحو توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية؛ وتطوير كفاءة المعلمين مهنيّاً، والمساهمة في تطوير المنهاج وتحسينه، وإشراك المعلمين في التخطيط للبرامج التعليمية، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل هذه المنظومة؛ بتنظيم ورش عمل لتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم، وقدراتهم؛ بإشراكهم في تجويد العملية التعليمية، وتشويق الطلبة، وتحفيزهم على التعلم العميق عبر توفير مناخ مناسب، فالإشراف التربوي هو المسؤول المباشر عن إيجاد حلول سليمة للمشكلات الأكاديمية التي تواجه المعلمين أو الطلبة. وفي فلسطين؛ تواجه منظومة الإشراف التربوي مشكلات، وتحديات عدّة؛ تعيق فاعليته في تحقيق أهدافه. وقد ذكرت بعضها دراسات، منها: دراسة (عساف والدرساوي، 2023)، ودراسة (زامل ورجبي،

(2022)، ودراسة (الرنيتيسي، 2022)، ودراسة (الحاج، 2020)، ودراسة (المدهون، 2020)، حيث يتمثل أبرز تلك المشكلات والتحديات فيما يأتي: قلة الكوادر البشرية المؤهلة، إذ يُعاني الإشراف التربوي من نقصٍ في عدد المشرفين التربويين؛ ما يُعيق قدرتهم على تغطية جميع المدارس بشكلٍ كافٍ، وضعف البنية التحتية التي تفنقر في بعض المدارس إلى مرافق، ومعدات لازمة لدعم عملية الإشراف التربوي، ونقص الموارد المالية، فوزارة التربية والتعليم تواجه نقصاً في الموارد المالية المخصصة للإشراف التربوي، ما ينعكس على مدى قدرتها على توفير الأدوات، والوسائل اللازمة للمشرفين التربويين، ومن المشكلات أيضاً غياب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية؛ إذ لا يخفى على أحد غياب التنسيق بين الوزارة، والجامعات، والمؤسسات التربوية الأخرى في مجال الإشراف التربوي، علاوة على تعدد نظريات الإشراف التربوي التي طبقت، وعدم تبني تعليمات موحدة ومستقرة تنظم عمل منظومة الإشراف التربوي، واعتماد المشرف التربوي على زيارة واحدة للمعلم في السنة \_غالباً\_، وعدم وجود من يشرف على العملية بشكل تربوي تكاملي يضمن التفاعل على مستوى الصف، أو المبحث كمجموعة كاملة في المدرسة.

وفي هذا الإطار، وكون منظومة الإشراف التربوي في فلسطين تواجه تحديات وصعوبات كثيرة، ومتعددة، حالت دون تحقيق التطور، والتحسين المستمرين، ولافتقار المؤسسة التربوية الفلسطينية لدليل إداري تربوي شامل مناسب لبيئة النظام التعليمي الفلسطيني، وخصوصيته، رغم وجود إطار نظري يحتوي على أهم الأساليب الإشرافية ونظريات الإشراف التربوي يشكل مرجعاً للمشرف التربوي فقط، فقد تولدت لدى الباحث رغبة في إجراء هذه الدراسة؛ بهدف المساهمة في إيجاد دليل إداري مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي بمستوياتها الثلاثة، وهي: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم في فلسطين، والتصدي للتحديات الجسام التي تواجهه في ضوء الواقع الصعب الذي يعيشه؛ وبما يتسق والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

وفي ظل الجهود الحثيثة التي بذلت لتطوير المنظومة التربوية منذ استلام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مهام عملها في فلسطين في عام 1993م؛ وفي ظل ما فرضته الثورة التكنولوجية المعاصرة التي يشهدها العالم على الأنظمة التربوية للتكيف ومواكبة الأنظمة التربوية لمتطلبات العصر، وما رافق ذلك من ظروف قاسية عانى منها نظام التعليم الفلسطيني بسبب الوضع الاقتصادي السيء وتعدد النظريات الإشرافية التي طبقت، وعدم تبني تعليمات إدارية موحدة تنظم عمل منظومة الإشراف التربوي، حسبما استشعر الباحث - ومن خلال عمله في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفي أكثر من مركز وظيفي - وجود هذه المشكلة، التي كشفت له ضرورة وجود دليل إداري مناسب ينظم عمل منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، رغم وجود

نظام إشراف تربوي يهتم بالشأن النظري للإشراف التربوي؛ لكن دون توضيح منهجية العمل وتنظيمه؛ وهو ما أثار حتماً في مسار إصلاح العملية التربوية، وتحسين مخرجاتها وتطويرها. وقد اتضحت هذه الأهمية بعد اجتياح فيروس (كورونا COVID-19) العالم، والأزمات التي تعيشها فلسطين تحت سيطرة السلطة القائمة بالاحتلال، وحاجة المؤسسة التعليمية الفلسطينية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التعليمية والإشرافية التقليدية، والتوجه نحو اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي تعزز دور المشرف التربوي، ومدير المدرسة.

استناداً إلى ما سبق، ومن خلال معايشة الباحث - بحكم عمله، وخبرته للإشراف التربوي - لمس ما يواجه الإشراف من مشكلات وتحديات أثرت في فاعليته، سواء على صعيد المشرف التربوي المختص، أو مدير المدرسة، بوصفه مشرفاً مقيماً، أو إشراف الأقران، أو الإشراف الذاتي؛ ما حفزه على إجراء هذه الدراسة بهدف بناء دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين استناداً إلى التوجهات العالمية الحديثة في هذا المجال. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟**

وتتبع عن هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين العاملين معهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ تعزى لمتغيرات: (المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي)؟

**السؤال الثالث:** ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

**السؤال الرابع:** ما مدى ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهة نظر الخبراء، والمختصين التربويين؟

## أهداف الدراسة

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تقديم دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك من خلال ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين.
2. الكشف عن دلالات الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي.
3. اقتراح دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.
4. التأكد من درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ لتجويد العملية التعليمية التعلمية بتحسين تحصيل الطلبة من خلال تطوير أداء المعلمين كنتاج لتطوير منظومة الإشراف التربوي.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي في تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم، وتمثل أهميتها، فيما يأتي:

**الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على فاعلية منظومة الإشراف التربوي لسعي لتطويرها، ضمن محددات الواقع، والمتغيرات في العملية التعليمية والتي تتمثل بالآتي:

1. بناء دليل إداري تربوي مناسب لتطوير فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.
2. توافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة؛ ما سيفتح آفاقاً واسعة في تطوير منظومة الإشراف التربوي؛ لنتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة في التحسين المستمر.
3. لفت أنظار القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم إلى أهمية الإشراف التربوي في المؤسسة التعليمية، وأهمية ربطها بتطبيق ضمان الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

4. الإسهام في تقديم إطار نظري للمهتمين في تطوير فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.
- الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تسعى لوضع دليل إداري تربوي ينظم عمل منظومة الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، بعد الاطلاع على واقع منظومة الإشراف التربوي. ومن المؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
1. وزارة التربية والتعليم: حيث تقدّم هذه الدراسة نتائجها الميدانية لأصحاب القرار في الوزارة؛ مبيّنة لهم جوانب القوة والضعف في مدى ممارسة المشرف التربوي، ومدير المدرسة للاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ ما يجعلهم على بصيرة في التخطيط لتطوير منظومة الإشراف التربوي.
  2. الباحثون: إذ ستكون الدراسة مرجعاً يعودون إليه، لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول تطوير منظومة الإشراف التربوي، فهي تعدّ في حدود علم الباحث إضافة جديدة في موضوع تنظيم عمل منظومة الإشراف التربوي، وترتيبها.
  3. القائمون على تأهيل المعلمين وتدريبهم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديرياتها: عبر معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها أثناء وضع الخطط للبرامج التدريبية.
  4. العاملون في مجال الدراسات: عبر فتح آفاق جديدة أمام الباحثين في موضوع تناول منظومة الإشراف التربوي في ظل التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالقيام بدراسات علمية ذات صلة؛ لرفد جهود تطوير منظومة الإشراف التربوي.

## مُصطلحات الدّراسة

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

- **الإشراف التربوي (Educational Supervision):** يعرفه السعود (2022:69) " بأنه جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم؛ بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية، وتطويرها، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعليمية".
- **منظومة الإشراف التربوي (Educational Supervision System):** يعرفها الباحث بأنها مجموعة عناصر مترابطة، ومتفاعلة، وفق الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، تقوم بمهام الإشراف التربوي، ووظائفه، وبتقييم فاعليته.
- **فاعلية منظومة الإشراف التربوي (The Effectiveness of the Educational Supervision System):** يعرفها الباحث بأنها مقدرة هذه المنظومة على تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين جودة العملية التعليمية، من خلال أداة الدراسة التي تكونت من خمسة مجالات، هي: تحليل البيئة التربوية،

وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والتي شكلت المقياس الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

- **الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي (Contemporary Trends in Educational Supervision):**

تعرفها إيمان عبد الرحمن (2018:329) بأنها " جميع المداخل والأساليب والأنماط والنماذج الحديثة المستخدمة في الإشراف التربوي الحديث؛ من أجل إحداث نقلة نوعية فيه، وتفعيله، وتجديد أدواته، وممارساته، وحسن إدارته؛ سعياً لمسايرة التطورات الراهنة في مجال التقنيات والانفجار المعرفي والتكنولوجي وغيرها من التطورات، وفق رؤية متجددة، ومتنوعة، وقادرة على تنمية العنصر البشري في العملية الإشرافية".

- **الدليل (Guide):**

حسب التعريف الوارد في (ابن راجح، 2014)، يعرف أتكينسون (Atkinson) الدليل: بأنه عبارة عن مجموعة إجراءات، وسياسات، وإرشادات، وملحقات، ومعلومات ضرورية؛ تشكل فيما بينها قواعد فهم، تساعد القارئ، وترشده، من مرحلة إلى أخرى في التعامل مع الوضع الجاري.

- **الدليل الإداري التربوي (Educational Administration Guide):**

يعرفه الباحث بأنه إطار يتضمن المعايير، والإجراءات، والتوجيهات التي يتوجب على مديري المدارس، والمشرفين التربويين، والمعلمين اتباعها؛ لتنظيم العمل الإداري، والتربوي، وتوجيهه؛ بهدف التحسين المستمر في المؤسسة التعليمية؛ كونه مرجعاً شاملاً للعاملين في المجال التربوي لتعزيز العمل الإداري والتربوي وضمان جودته في المؤسسة التعليمية، وأداة مهمة لضمان التواصل الفعال بين أركان العملية التعليمية؛ لتحقيق أهداف التربية والتعليم.

## **حدود الدراسة**

تحدد نتائج هذه الدراسة، وفقاً للحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس، والمعلمين في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين، وعددها (18) مديرية تربية وتعليم.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي (2023/2024م).
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية، ومديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، في دولة فلسطين.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمّن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً. الأدب النظري

يعرض الباحث في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة، ويتألف من خمسة محاور، هي: الإشراف التربوي، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وخبرات بعض الدول المتقدمة في الإشراف التربوي، ومعايير الجودة العالمية في منظومة الإشراف التربوي، ونبذة عن الإشراف التربوي في فلسطين، على النحو الآتي:

#### المحور الأول: الإشراف التربوي

يتضمّن هذا المحور إيضاحاً لمفهوم الإشراف التربوي، ومناقشة لأهدافه وأهميته في العملية التعليمية، وخصائص الإشراف التربوي، وأهم المهام التي يقوم بها الإشراف التربوي لتطوير العملية التعليمية على النحو الآتي:

#### مفهوم الإشراف التربوي

إن الإشراف التربوي عملية شاملة تشمل متابعة أداء المدرسة والمعلمين والطلبة وتقييمهم، بالإضافة إلى تقديم دعم وتوجيه للمعلمين والقيادات المدرسية، ويتضمن وظائف مهمة متعددة، مثل: التخطيط والمراقبة والتقويم، وتوجيه العملية التعليمية، بالإضافة إلى تنمية قدرات القادة التربويين وتطوير مهاراتهم؛ لتحقيق التحسين المستمر. وكلمة الإشراف لغةً تستخدم في نواحٍ متعددة، فهي في اللغة الإنجليزية (Supervision)، مزيج من كلمتين: (Super) وتعني أعلى، و(vision) وتعني رؤية. وعليه فإن الإشراف يعني الاطلاع على أعمال الآخرين وتوجيههم (Arikunto, 2006:4).

وقد طرأ تطور تاريخي على مفهوم الإشراف التربوي خلال العقود السبعة الأخيرة، بفضل الأبحاث والدراسات، والممارسات التي كشفت ضرورة إحداث تغييرات مرغوبة في العملية التعليمية؛ لتلافي القصور، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. ومن خلال نظرة شاملة تتناول موجزاً لتعريف مفهوم الإشراف التربوي عند بعض علماء التربية والتعليم، نستطيع إدراك التطور الذي حصل فيه ومعرفة، على النحو الآتي:

- يرى دوجلاس (Doglass, 1961) أنّ الإشراف التربوي: جهد لإثارة النمو المستمر للمعلمين، وتتأسفهم وإرشادهم، أفراداً أو جماعات، بطريقة أكثر فهماً، وبأداء أكثر فاعلية، لجميع مهارات التدريس ليكونوا أكثر قدرة على إثارة دافعية الطلبة نحو المشاركة المنتجة في المجتمع المحلي.
- أما بن هارس (Harris Ben, 1975) فيعرّفه بأنّه: مساعٍ أو محاولات مهارتية وديناميكية، تنثري المناهج، وتنظّم التعليم، وتمدّ أعضاء هيئة التدريس بالمعونة، والعناية، والاهتمام بكل ما يتعلق بالطالب، وتنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة، مؤكداً على الإشراف (الدينامي) لأهميته الخاصة"، وأنّ هدف الإشراف هو تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها.
- ويعرّفه سرجيوفاي وسترات (Stratt & Sergiovanni, 1983) بأنّه: مجموعة الأنشطة التي تصمم لتحسين العملية التعليمية على المستويات كافة في البرنامج المدرسي.
- فيما يعرّفه جلكمان (Glickman, 1990) بأنّه: عبارة عن طرق عدة أو وسائل متشابهة؛ تهدف إلى مساعدة المعلم لتحسن التعليم.
- وعرّفه الطعاني (2008) بأنّه: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية؛ تُعنى بالموقف التعليمي بعناصره جميعها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلّم والتعلّم.
- أما باسيث وفيتريادي (Basith & Fitriyadi, 2017:10) فعرفا الإشراف التربوي بأنّه: مراقبة الأنشطة التي يقوم بها شخص آخر، أو الإشراف عليها، أو توجيهها، وتحفيزها؛ بقصد إجراء تحسينات. ويعتمد مفهوم الإشراف على الاعتقاد بأنّ التحسين جهد تعاوني لأولئك الذين شاركوا المشرف كقائد؛ محفّز، وموجه، ومستشار لمروؤوسيه من أجل محاولة الإصلاح. وعليه؛ فإن الإشراف التربوي هو محاولة لتنسيق التطوير المستمر للمعلمين في المدرسة وتوجيهه، بشكل فردي أو جماعي؛ بهدف تحسين طرق أساليب التدريس والتدريب عليها.
- وعرّف حريز ومفرج (2018) المفهوم الحديث للإشراف التربوي بأنّه: يقوم على أسس حيّة ومتطورة بعيداً عن الجمود، والتحصّر، فهو يتميز بمساعدة المعلمين على نموهم المهني، وتحسين مستوى أدائهم، وتدريبهم، والمشاركة، والتعاون، وعدم تصيد الأخطاء، والعثرات. ولذا؛ فإنّ العلاقة بين المشرف والمعلم قائمة على أساس ديمقراطي غير تسلّطي، ويستمدّ المشرف التربوي سلطته، ومكانته من قوة أفكاره، ومهارته الفنية، ومعلوماته المتجددة باستمرار، ومن خبراته النامية المتطورة.
- وعرّفته داس (Das, 2020: 983) بأنّه: الجهود المبذولة لتحفيز التطوير المستمر للمعلمين، والعاملين التربويين الآخرين في مؤسسة تعليمية وتنسيقه وتوجيهه، فردياً وجماعياً؛ لتحسين جميع وظائف المؤسسة. وعليه فإنه؛ يمكن فهم الإشراف على أنّه شكل من أشكال الدعم الفني، والخبرة التي يتم تقديمها لمساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة محسّنة.

- وعرّفته غنيم (2020) بأنه: عملية قيادية تعاونية، تعنى بالعملية التربوية وتطوير عناصرها جميعاً (المناهج، والتعلم، وبيئة التعلم، والطلبة، والمعلمين)، ورفع مستواها، والحدّ من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول إلى المستوى المطلوب.
- ويعرّف السعود (2022:69) الإشراف التربوي بأنه: "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، والأقران، والمعلمون أنفسهم؛ بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعلمية".

وبعد دراسة المفاهيم السابقة يتبين وجود نقاط اتفق عليها التربويون في تعريفاتهم السابقة تمثلت في أنّ الإشراف التربوي عملية توجيهية، وداعمة، هدفها تحسين التعليم، والتعلم في المؤسسات التعليمية، والتشديد على أهمية توفير الدعم والتوجيه والتقييم للمعلمين؛ لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، مع التركيز على ضرورة ضمان تحقيق الجودة التعليمية؛ وذلك بتعزيز تحقيق الأهداف التعليمية. وقد تباينت التعريفات وتفاوتت في التركيز على بعض الجوانب المختلفة للإشراف التربوي، فمنها من ركز على تطوير المعلمين ودعمهم، ومنها من ركز على توجيه العملية التعليمية بشكل عام، واتضح التباين الحاصل بينها في درجة التأكيد على ضرورة توفير بيئة تعليمية مناسبة، وفي مدى التركيز من بعضهم على تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية، وفي اختلاف المفردات المستخدمة في التعريف، وفي درجة التركيز على بعض التفاصيل الدقيقة، ولكن الهدف العام للإشراف التربوي يبقى متشابهاً.

وبغضّ النظر عن وجود نقاط اختلاف ونقاط اتفاق بين التعريفات السابقة للإشراف التربوي؛ توجد آراء، وتعريفات أخرى ركزت على الخبرة والممارسة في تلك المجتمعات. ولكن الهدف العام، سيبقى؛ تحسين عمليتي التعليم، والتعلم، لذا؛ فإن الباحث يعرّف الإشراف التربوي بأنه: عملية توجيهية، ومساندة، وداعمة، ومستمرة؛ تهدف إلى تعزيز جودة التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية بمستوياتها المختلفة، وتركّز على تفعيل أدوات التوجيه والدعم والتقييم الفعالة وممارساتها، للمعلمين والمعلمات؛ بهدف تعزيز التحسين المستمر في العملية التعليمية التعلمية، عبر تحقيق النمو المهني لهم.

### أهداف الإشراف التربوي

إنّ الإشراف التربوي هو خدمة فنية متخصصة، تعنى بدراسة ظروف التعلم وتحسينه، ونمو المتعلّم، وهو يسعى إلى تحقيق تنمية مهنية مستدامة عبر تأهيل المعلمين وتدريبهم وتحفيزهم، والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والثقافي، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، واتجاهاتهم. كما أنّ الإشراف التربوي يهدف بشكل عام إلى تحسين عمليتي التعلّم، والتعلّم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العمليّة التعلّميّة في ضوء ما تضعه وزارة التربيّة والتعلّم من

أهداف. ولتحقيق الهدف العام فإنّ مجموعة أهداف فرعيّة تتكامل وتتناسق فيما بينها، وربّما تختلف باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يَصْعَقُهَا النَّظَامُ التَّربَوِي فِي المُجْتَمَع، وحقائقة الأمر أنّ الناظر إلى عملية الإشراف التربوي، يرى أنّ التربويين ينظرون إلى تلك الأهمية من زوايا مختلفة، وهذا ما أكده السعود حول أهداف الإشراف التربوي التي صنفها إلى أهداف عامة أساسية كبرى، وأخرى خاصة تفصيلية. فالهدف العام يتمحور حول تحسين العملية التعليمية والتعلمية، من خلال توفير الدعم والتوجيه للمعلمين والمدارس لتحقيق الأهداف التعليمية. أما الأهداف التفصيلية للإشراف التربوي كما أوردها السعود (2022) فتتمثل بالآتي:

1. العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، وتوجيه المعلمين إلى مراعاتها، وإلى فهم الفرق بين الغاية، والوسيلة.
2. مساعدة المعلمين في الاطلاع على أفضل الطرق التربوية، والاستفادة منها في تدريسهم للمواد، وعلى كل ما هو جديد في ميدان تخصصهم، وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة، ومشاركتهم في كل ما يساعد على نمو المدارس مهنيًا، وعلميًا.
3. القيام بالكشف عن حاجات المعلمين، والسعي لرفع الروح المعنوية من خلال تكوين علاقات إنسانية بين الهيئة التعليمية؛ بهدف تحقيق أهداف المدرسة.
4. العمل على احترام شخصية المعلمين، وقدراتهم الخاصة، ومساعدتهم على أن يصبحوا قادرين على توجيه أنفسهم، وتحديد مشكلاتهم وتحليلها.
5. مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف إلى مصادرها المادية والإنسانية، كالأماكن التاريخية، والمراكز الصناعية، والمتاحف، وغيرها.
6. العمل على تنسيق البرامج التعليمية، لتحسين العملية التربوية.
7. مساعدة المعلمين على تقويم أعمال الطلبة، وعلى تقويم أنفسهم، من خلال التعرف إلى نقاط قوتهم فيعززونها، ونقاط ضعفهم، فيعالجونها.
8. السعي لتحسين العملية التربوية، من خلال تنمية القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
9. إتاحة المجال أمام المعلمين لإدراك مشكلات الناشئة، وحاجاتهم، إدراكاً واضحاً، لبذل كل ما يستطيعون من جهد لإشباع هذه الحاجات
10. بناء قاعدة خُلقية مسلكية بين جماعة المعلمين وتوحيدهم في جماعة متعاونة، يشد بعضها أزر بعض، للوصول إلى أهداف عامة موحدة.
11. السعي لترغيب المعلمين الجدد في مهنتهم ومدارسهم وجعلهم متعلقين بهما.
12. مساعدة المعلمين على تشخيص ما يواجهونه من صعوبات، في عملية التعليم، وفي رسم الخطط، لمواجهة هذه الصعوبات، والتغلب عليها.

13. المساعدة في إيضاح برامج المدرسة للبيئة المحلية، ليفهم الناس مجالات رسالتها وجعلهم يدركون ما تواجهه المدرسة من صعوبات، فيسهمون في مساعداتها، ويشاركون في تحليل المشكلات واقتراح وسائل العلاج الملائمة لها.
14. القيام بحماية المعلمين من مطالبتهم بما هو فوق طاقتهم من الجهد، والوقت، ومن تعرضهم للنقد الظالم.

### أهمية الإشراف التربوي

إنَّ الإشراف التربوي أداة لتطوير العملية التعليمية التعلمية، وهو عامل مهم للعمل التربوي، حيث يأخذ بيد المعلم في العملية التعليمية. ويحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية؛ لأنه حلقة وصل بين جميع مُدخلات العملية التربوية، في ظل حاجتها إلى من يقوم بتنظيمها، وتحديد مسارها، وتدارك ما يشوبها من خلل في تقويم نتائجها، فهو ركيزة أساسية لرسم الخطط التربوية ومتابعة تنفيذها وحل ما يعترضها من مشكلات.

- وتعود أهمية الإشراف التربوي، كما وضحتها وصوص والجوارنة (2014) لأسباب عدّة، منها:
1. كونها عاملاً مهماً للعمل التربوي، حيث تأخذ بيد المعلم في العملية التعليمية؛ ملاحظةً وتقويماً.
  2. حاجة المعلم إلى من يساعده ويُسانده في مهنة التدريس؛ بتوجيه الإرشادات والخبرات التعليمية الملائمة له.
  3. حاجة المعلمين \_عموماً\_ إلى دورات تأهيل وتنشيط، لمواكبة حركات التطور المهني والفني والثقافي في التربية والتعليم.
  4. تطور المعرفة وتطور طرق التدريس وأساليبه، ونظريات التربية الحديثة.
  5. الإسهام في تطوير التعليم، من خلال رفع مستويات المعلمين والعاملين في التعليم، وتطوير ثقافتهم العلمية والمهنية العامة لجعلهم أكثر اتصالاً بالحياة المعاصرة، وأقدر على تفهم ظروفها ومواجهة تحدياتها.
  6. حاجة المعلمين للتوجيه والإرشاد، فمن الضروري وجود نمط إشرافي مراعي لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبما يهيئ لهم فرص النمو، واكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي.
  7. تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وذلك بعد دراسة ميدانية داخل المدرسة يقوم بها المشرف التربوي؛ بحكم طبيعة عمله الميداني، وتلمّسه للمشكلات التي تواجه المعلم.
  8. عدم إمام المعلمين الجدد إماماً كافياً بالمعلومات اللازمة عن عملية التدريس، فضلاً عن عدم إمامهم بالفروق الفردية بين الطلبة، ما يتطلب خبرة طويلة في مجال التدريس.

## خصائص الإشراف التربوي

مرّ الإشراف التربوي \_ وبشكل عام \_ في مراحل متعددة، منها مرحلة التفتيش، ثم الانتقال إلى مرحلة التوجيه التربوي واستقر الحال \_ كما هو في الواقع الحالي \_ على نمط الإشراف الديمقراطي الحديث. وهذا جعل خصائص الإشراف التربوي تتحدّد، وفقاً لطبيعة المرحلة التي مرّت بها، حيث ارتبطت هذه الخصائص بنمط القيادة، فمرحلة التفتيش ارتبطت بنمط القيادة (الدكتاتورية) المتسلّطة التي أفرزتها المدرسة العلمية في الإدارة، وكانت تقوم بالتفتيش من أجل العقاب والتأنيب، لا من أجل الإصلاح والتحسين، ثم انتقلت إلى نمط قيادة اعتمدت على علم النفس الاجتماعي في عملية التوجيه التربوي أفرزتها المدرسة الإنسانية في الإدارة؛ كان هدفها تحسين أداء المعلم كونه محور العملية التوجيهية، دون تركيز على الجوانب الأخرى، ما أدى إلى حدوث جوانب قصور في أداء هذين النمطين، فكان لا بدّ من ظهور نمط ثالث يعالج جوانب القصور في النمطين السابقين، وهو نمط الإشراف التربوي الحديث، الذي تميز بخصائص ذكرها السعود (2022) من أن الإشراف التربوي :

1. عملية إنسانية: هدفها بناء ثقة متبادلة بين المشرف والمعلم، ليتمكن المشرف من معرفة الطاقات الموجودة لدى المعلم لتوظيفها في تحسين العملية التعليمية.
2. عملية قيادية: عبر قدرة المشرف التربوي على التأثير في المعلمين والطلبة لتنسيق الجهود في تحسين العملية التعليمية.
3. عملية شاملة: تُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية، ضمن الأهداف الموضوعية.
4. عملية ديمقراطية: قائمة على علاقة الاحترام المتبادل بين الجهة الإشرافية مع بقية العناصر من المعلمين والطلبة، بتهيئة فرص متكافئة وتوفيرها لكل فئة؛ لتشجيع الإبداع، والابتكار.
5. عملية علمية: تعتمد على البحث العلمي، وتوظيف نتائجه في تحسين العملية التعليمية، وتقوم أيضاً، برصد النتائج، والمؤشرات على مدى تحقيق الأهداف التعليمية.
6. عملية فنية متخصصة: تظهر من خلال التوجيه، والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وتنشيط الطلبة وتشجيعهم، بهدف تحسين العملية التعليمية، والتعلمية.
7. عملية مرنة، ومتطورة: فهي لا تعتمد على أسلوب إشرافي واحد، بل تعتمد على تعدد الأساليب التي على المشرف التربوي استخدامها لتحقيق التحسين في العملية التعليمية.
8. عملية متعددة المصادر: تعتمد على المشرف التربوي (مشرف المبحث، والمشرف منسق العنقود)، ومدير المدرسة كمشرف مقيم، وعلى الزملاء المعلمين إشراف الأقران، والإشراف الذاتي / إشراف المعلم على نفسه.

## مهام الإشراف التربوي

تكمن أهمية عملية الإشراف التربوي في تحقيقها للهدف الرئيس، وهو تحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية. ولتحقيق ذلك؛ تتطلب تنمية المعلمين مهنيًا، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، فضلا عن تقديم خدمات فنية لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة.

ويرى الدليمي (2016) أنّ المهمّات المنوطة بالإشراف التربوي تنقسم إلى قسمين على النحو الآتي:

1. مهمّات عامة (إدارية)، وتتمثل في: إعداد خطة إشراف شاملة على شكل مراحل، والاطلاع على التعليمات واللوائح ذات الصلة بالعمل التربوي والتعليمي، ودراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، ودراسة التوصيات السابقة للمشرفين، ومقابلة المعلمين الجدد والوقوف إلى جانبهم، والتأكد من توافر طاقة حيوية للمدرسين. ويضاف إلى ذلك، التحقق من توزيع الحصص على المعلمين حسب التخصص، والمراحل الدراسية، وتوزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي، ومراعاة المقدرة الاستيعابية للفصول، ومتابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها، وإجراء بحوث، وتجارب تربوية، وإعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل.

2. مهمّات خاصة (فنية)، وتنقسم إلى سبعة أقسام على النحو الآتي:

- مهمّات تتعلق بالطالب، وتشمل: العناية بالنمو المتكامل للطالب، ومراعاة الفروق الفردية، وتبني حوافز إيجابية؛ لتحقيق انضباط الطلبة، وغرس قيم العمل التطوعي في نفسه.

- مهمّات تتعلق بتقويم المعلم، وتشمل: إعداد الدروس إعداداً منتظماً متكاملًا، وقياس مدى استجابة الطلبة، وقياس مدى استخدام المعلم للوسائل التعليمية، وتوظيفها لخدمة المصلحة التعليمية، وقياس مدى مراعاة المعلم للفروق الفردية بين الطلبة، ومقدرة المعلم على حث الطلبة على التفكير العلمي.

- مهمّات تتعلق بالمنهاج، وتشمل: التعريف بالمنهاج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة، وخارجها، للمساعدة في النمو الشامل، وتنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال؛ للإلمام بأهداف المقررات في المراحل المختلفة، ومتابعة الحذف والإضافة، ومناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها، وتحفيز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.

- مهمّات تتعلق بالوسائل، والتجهيزات، وتشمل: مواكبة قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة، وحصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز، والإشراف على تزويد المدارس بوسائل تعليمية لازمة، وتدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة

- الخاصة بالمادة وصيانتها، والاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها، وحث المعلمين على إنتاج وسائل تعليمية، وفق إمكانياتهم، والإشادة بجهود الطلبة في ذلك، وتعزيزهم.
- مهمّات تتعلق بالتدريب، وتشمل: معرفة الاحتياجات التدريبية للمعلمين، واقتراح برامج تدريبية لازمة لهم، والمشاركة في ترشيحهم للبرامج التدريبية، وتقويم هذه البرامج، وتقديم اقتراحات هادفة، ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية، وتقويم استفادتهم منها.
  - مهمّات تتعلق بالأنشطة المدرسية، وتشمل: توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط المدرسي، وضرورته، ودراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية، وكذلك توجيههم إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به.
  - مهمّات تتعلق بالتقويم والاختبارات، وتشمل: توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للتقويم، والاختبارات، والمذكرات التفسيرية، لما يستجد في ذلك، بإيضاح أساليب تقويم الطلبة، وإعداد التوجيهات الخاصة بالموصفات الفنية للأسئلة، وإرشادات التصحيح، والمراجعة، وآلية الرصد للعلامات، ودراسة نتائج الاختبارات، وتقديم الخطط العلاجية المناسبة وتقويمها.

## المحور الثاني: الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

بعد ظهور الإشراف التربوي الحديث، وتعدد النظريات في الإطار الفلسفي لمساعدة المعلمين في تنمية مهاراتهم، وأساليب التدريس التي يمارسونها، بهدف تحسين العملية التعليمية، رافق ذلك ظهور مجموعة اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي، اتسمت بالمظاهر الآتية: ديمقراطية الإشراف التربوي، وأنسنة الإشراف التربوي، وقيادية الإشراف التربوي، ومأسسة الإشراف التربوي، ونظامية الإشراف التربوي (عايش، 2018). وتتوعد هذه الاتجاهات من منطلق أسسها التربوية، فكان أشهرها الأنواع الآتية:

### 1. الإشراف التربوي العيادي (الإكلينيكي) (Clinical Educational Supervision):

ويُعدّ من الاتجاهات التي تركز \_ وبِقوة \_ على المهارات، وطرق التعليم، بهدف تحسين سلوك المعلمين الصفي، وممارستهم التعليمية، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بأكمله، وتحليل أنماط التفاعل الصفي التي حصلت كافة، بهدف تحسين تعلم الطلبة، إذ انتشر هذا النمط في بداية ستينات القرن الماضي، ومن أشهر دعائه موريس كوغان (Morris Cogan) من جامعة (هارفرد). وكان من مبررات استخدامه، أن المعلم لم يكن إعداداً بشكل كافٍ يضمن تمكينه من الممارسات والمهارات التي يحتاجها في مهنة التعليم، وقد فشلت الممارسات التي كانت سائدة في برامج الإشراف التربوي بأساليبها، وطرائقها، وأدواتها، وبسبب التسارع الحاصل في مستجدات العملية التعليمية، والضغط على أطراف العملية التعليمية كان لا مخلص من استحداث إشراف تربوي فعال، يعتمد على

أسلوب مفتوح، ويتسم بالدورية من خلال مشاركة المشرف التربوي للمعلم مشاركة فاعلة وحقيقية في كل خطواته، فجاء هذا النمط الإشرافي (حريز ومفرج، 2018).

### خطوات تطبيق الإشراف التربوي العيادي

ويرى محمد (2016) بأن تطبيق الإشراف العيادي يتم من خلال الخطوات الآتية:

- إقامة علاقة زمالة قائمة على الاحترام المتبادل بين المعلم، والمشرف التربوي.
- التخطيط لعملية الإشراف مع المعلم؛ بمشاركة المعلم تحديد نواتج التعلم، ومناقشته في مشكلات التعليم، وبمراجعة المحتوى التعليمي، وتحديد أهم الوسائل التي يحتاجها في تنفيذ التعليم.
- الاتفاق على الملاحظات والمعلومات المطلوب جمعها.
- التخطيط لأساليب الملاحظة الصفية، أثناء الزيارة الصفية للمشرف، وذلك بتحديد الأهداف، والترتيبات، والأدوار اللازمة، المطلوب ملاحظتها وتسجيلها.
- القيام بالملاحظة الصفية عبر حضور الحصة الصفية ومشاهدة عملية التعليم، والأساليب، والوسائل المستخدمة.
- تحليل المعلومات عن عملية التعليم التي حدثت في الحصة الصفية، وعلى المشرف التركيز على نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف؛ لتعزيزها.
- وضع خطة للقاءات المجالية مع المعلم من أجل اتباعها في مناقشة أحداث الحصة الصفية، وضرورة تحديد لقاءات دورية لمتابعة المشرف لهذه الملاحظات.
- مناقشة نتائج الملاحظات، حيث يجتمع المشرف مع المعلم بهدف تحليل ما شاهده ولاحظه، وإبلاغه بنقاط القوة والتركيز عليها، ونقاط الضعف من أجل معالجتها.
- التخطيط المتجدد للخطوات السابقة، بهدف إحداث تغيير متجدد لدى المعلم في التحسين المستمر وامتلاكه للمهارات والممارسات الفضلى في التعليم.

### مميزات الإشراف العيادي - الإكلينيكي

من أهم ما يميز الإشراف العيادي؛ تركيزه على المعلم كونه الطرف الفعال في العملية التعليمية، واهتمامه بتحسين مستوى التعليم الصفّي للمعلم؛ ما يثير دافعية المعلم ويحثه على اختيار الأساليب التي تحقق تحسين التعليم، ويمنح المعلم الثقة، ويهتم بتنمية قدراته وكفاياته في الغرفة الصفية وتطويرها، ويشرك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل والتقييم، ويعمل على تعديل سلوك المعلم التعليمي نتيجة مشاركته في تحليل الموقف التعليمي، ويسهم في تقديم تغذية راجعة للمعلم، تعزز تطويره لسلوكه، وأساليب تدريسه (حريز ومفرج، 2018).

### التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي العيادي

عند تطبيق الإشراف التربوي العيادي تظهر تحديات وعقبات تواجه عملية التطبيق وردت في

وزارة التربية والتعليم الأردنيّة (1999)، وتمثلت في الآتي:

- الحاجة إلى قدر كبير من الثقة بين المشرف والمعلم، وتؤثر سلطة التقييم التي يمتلكها المشرف التربوي على مدى مصداقية الإشراف التربوي.
  - التركيز على السلوك الصفي، وإغفال الجوانب الأخرى خارج الغرفة الصفية.
  - ارتكاز نجاح هذا النمط الإشرافي على رغبة المعلم، واستعداده لتطوير ذاته، بينما المعلم الذي ليس لديه توجه إيجابي لا يستفيد منه.
  - حاجة هذا النمط إلى مشرف تربوي متمكن، ومتمرس في إدارة مراحلها، وهو ما لا يتوافر عند بعض المشرفين التربويين.
  - تركيز هذا النمط على المعلمين الأقل كفاءة، والأضعف أداءً، وعليه فإنه غير مرتبط بالمعلمين ذوي المستوى الجيد فأقل.
- ورغم هذه التحديات، والمعوقات، إلا أن الإشراف الإكلينيكي يعد أسلوباً إشرافياً مؤثراً وفعالاً، لأنه يعد المعلم عنصراً فاعلاً في العملية الإشرافية، بمساهمته في تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل، وتطوير الخطة الإشرافية، ويعد أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفي للمعلمين نحو الإيجابية ونقلهم نحو المستوى الأعلى في الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير، ويترك أثره على تحسين العملية التعليمية.

## 2. الإشراف التربوي بالأهداف (Educational Supervision by Objectives):

ويقوم على مبدأ مشاركة المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم في وضع الأهداف التي يريدون تحقيقها في العملية التعليمية، وعليه فإنهم شركاء في تحمل المسؤولية عند الفشل في تحقيق تلك الأهداف. وقد انتشر هذا النمط في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينات القرن الماضي. وتميز هذا النمط بأن جميع أفراد العملية التعليمية يشاركون في وضع الأهداف المراد تحقيقها، والاستراتيجيات، وأساليب المتابعة، والتقييم؛ وذلك لزيادة فاعلية هذه العملية الإشرافية. ولكن يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، والتطبيق، وأن تكون مؤشرات النتائج محددة بدقة، تنفذ ضمن برامج تعليمية واقعية، وتقييم الأداء يكون بناءً على النتائج (محمد، 2016).

### خطوات تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف

- يكون تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف كما أوردها الطعاني (2008) من خلال الخطوات الآتية:
- تحديد الأهداف العامة بمشاركة أطراف العملية الثلاثة: المعلم، والمدير، والمشرف.
- وضع المعايير والشروط للكفايات الواجب على المعلم تحقيقها، من خلال تنفيذها للأهداف السلوكية التي إتفق عليها في اللقاء السابق.
- تحديد المتطلبات وحصرها، لتنفيذ الأهداف السلوكية المتمثلة في: الخدمات البشرية، والوسائل، والأدوات اللازمة، وتوفير النفقات المالية، وجدول زمني لتنفيذ المواقف التعليمية.

- تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية المتفق عليها بالتدريج، مع التأكيد على جودة التنفيذ ودقته.
- عقد اجتماعات دورية - كلما اقتضت الحاجة - بهدف التشاور ومناقشة النتائج، ووضع خطط علاجية تدريبية للمعلم لزيادة كفاءته، لينعكس على جودة الأداء.
- تدريب المعلم، - بشكل مستمر - على تنفيذ الأهداف السلوكية ذاتياً.
- تنفيذ الأهداف حسب المعايير، وتسجيل الملاحظات المتفق عليها بين المشرف والمعلم أولاً بأول.
- قيام المشرف التربوي بتحليل البيانات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لعملية التعليم من خلال المناقشة مع المعلم.
- وضع خطة مشتركة لمعالجة التحديات والمعوقات تراعي تنفيذ أهداف جديدة، حتى يتم الارتقاء بكفايات المعلم المهنية، لينعكس على جودة التعليم.

### مميزات تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف

ويرى محمد (2016) بأن الإشراف التربوي بالأهداف يتميز بالأمور الآتية:

- مشاركة المشرف التربوي للمدير والمعلم في وضع الأهداف والتخطيط لتنفيذها، ما يزيد من حماسهم ومن مدى التزامهم بتحقيق هذه الأهداف.
- مشاركة أطراف العملية التعليمية، المدير، والمشرف، والمعلم، في تحديد أهداف تربوية إجرائية، تظهر دور كل منهم وتتمى علاقة المشاركة بينهم.
- إتاحة المجال للمعلم ومدير المدرسة لتنمية مهارات هذا النوع لديهما ذاتياً من خلال تقويمهما المستمر لمدى تحقيقهما للأهداف والخطة التي وضعت.
- مساعدة المشرف في تنمية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم لدى المعلمين، وتوحيد جهود أطراف العملية التعليمية، لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- الاهتمام بدراسة أهداف الإشراف التربوي وترجمتها على أرض الواقع بما يحقق تربية متكاملة للطالب.

### التحديات والمعوقات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف

يحتاج تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف لوقت طويل من أجل التوصل لنتائج، وقد تكون الأهداف غير قابلة للقياس والتحقق. ونصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم كبير، وهذا يشكل عائقاً أمام التطبيق. وهناك حاجة لبرامج تدريبية للمشرفين والمديرين والمعلمين حتى يستطيعوا الانخراط في العمل بالإشراف بالأهداف، وهذا يحتاج إلى تكاليف مادية (محمد، 2016).

### 3. الإشراف التربوي التطوري (Development Educational Supervision):

يعرف الشهري (2013:15) الإشراف التطوري بأنه: " اتجاه إشرافي تربوي حديث، يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين، من خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم (مباشر، فنتشاركي، ثم غير

مباشر)، تهيئ له تطوراً بعيد المدى؛ ليكون قادراً على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية التي تواجهه في عمله".

- يعدّ كارل جلكمان (Carl Clickman) صاحب نظرية الإشراف التربوي التطوري، مهتماً بالفروق الفردية لدى المعلمين فقام بتحديد ثلاثة أساليب إشراف تربوية بناءً على تلك الفروق، وهي:
- الأسلوب الإشرافي المباشر: وهو أسلوب يعتمد على وضع أسس ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه وتحسين تدريسه، بما يعود على طلبته بالمنفعة. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض.
  - الأسلوب الإشرافي التشاركي: وهو أسلوب يعتمد على أنّ عملية التدريس هي في واقع الأمر حل للمشكلات، وعليه؛ يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة تشتمل على أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقييم، ومتابعة سبل تحسين عمليتي التعليم، والتعلم. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.
  - الأسلوب الإشرافي غير المباشر: وهو أسلوب قائم على أنّ عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية. وعليه؛ فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابغة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي العالي (الرجعي، 2022).

### خطوات تطبيق الإشراف التربوي التطوري

- وترى الرجعي (2022) بأن تطبيق الإشراف التطويري يتم من خلال الخطوات الآتية:
- تحليل احتياجات الهيئات التعليمية وتقييم مهاراتهم لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، ومن ثم وضع خطة تطوير لتلبية احتياجاتهم الفردية.
  - توفير الدعم، والتوجيه للمعلمين، والمعلمات، وتوفير موارد تعليمية، وتدريبات، وورش عمل، وملاحظات فردية؛ لتحسين ممارساتهم التعليمية والقيادية.
  - توفير مساحة لتعزيز التواصل، والتعاون بين الهيئات التعليمية والإشراف التربوي؛ بتشجيع المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار، والتجارب والممارسات الجيدة، ما يسهم في بناء بيئة تعليمية تفاعلية.
  - الاعتماد على التقييم المستمر لأداء المدرسة، ومدى تحقيقها للأهداف المخطط لها للوقوف على الإنجازات، والإخفاقات؛ لوضع خطط تطوير لمعالجة الإخفاقات والبناء على الإنجازات.

### مميزات الإشراف التربوي التطوري

يتميز الإشراف التربوي بأنه يولي أهمية للفروق الفردية لدى الهيئات التعليمية؛ بتوفير أساليب إشراف متنوعة لتنمية مهاراتهم التعليمية، والقيادية، ويساعد في تعزيز فرص التدريب والتطوير المستمر لتعزيز الممارسات الجيدة والجديدة ذات الأثر الإيجابي على العملية التعليمية، وبنمي ثقافة

التواصل، والتعاون بين الهيئات التعليمية، والإشراف التربوي، لبناء بيئة تعليمية تفاعلية، يركز الإشراف التربوي التطوري على تطوير المهارات والقدرات التعليمية، للمساهمة في رفع مستوى التعليم والتعلم في المؤسسات التربوية (البابطين، 2004)

#### المعوقات والتحديات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف التربوي التطوري

هناك صعوبات وتحديات قد تظهر عند تطبيق الإشراف التطوري، منها: صعوبة تخصيص الوقت، والموارد الكافية لتنفيذ برامجه، ما يؤثر على فاعلية تطبيقه، وصعوبة توفير بيئة تواصلية وتفاعلية فعالة بين الهيئات التعليمية، والإشراف التربوي؛ نظراً لاختلاف الأفكار والتوجهات. وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة التربوية؛ ما يجعل تأثيره محدوداً. والتقييمات غير الواقعية لأداء الهيئات التعليمية، تؤثر سلباً في تحديد نقاط القوة والضعف. وعليه فإنها تضع خطط تطوير تكون غير مناسبة، ومع ذلك يمكن التغلب على هذه التحديات بالمتابعة الدائمة والمستمرة (البابطين، 2004).

#### 4. الإشراف التربوي المتنوع (Differentiated Educational Supervision):

ويقوم على الاعتراف بالتنوع الموجود بين المعلمين، والمعلمات، من حيث الخلفيات، والخبرات المتعددة، والقدرات، والاحتياجات، الخاصة، ويهدف إلى تعزيز التعلم والتطوير المهني للمعلمين، ويسعى إلى إنشاء بيئة تربوية شاملة ومتكافئة من خلال إيجاد مدرسة متعلمة تتيح للجميع فرصاً متساوية للنجاح، والتطور. ظهر هذا النوع من الإشراف التربوي على يد ألن جلاتثورن (Allan Glatthorn) في عام 1984م. ويسعى هذا النموذج إلى إعطاء المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار ما يناسبه، بعكس الإشراف التطويري الذي يعطي هذا الحق للمشرف التربوي، وكلمة مشرف في هذا النموذج تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي سواء أكان مدير المدرسة أم الزميل المعلم، وليس مقتصرًا على من يشغل مسمى المشرف التربوي (الشهري، 2013).

#### خطوات تطبيق الإشراف التربوي المتنوع

- ويؤكد عبد الجليل (2018) بان الإشراف المتنوع يُطبق من خلال الخطوات الآتية:
- التوعية، والتنقيف بأهمية التنوع، وقيمه في البيئة التربوية، وتعزيز قدرة الهيئات التعليمية على التعامل مع التحديات المرتبطة بالتنوع.
  - توفير فرص التدريب والتطوير التي تهدف إلى بناء قدرات الهيئات التعليمية في التعامل مع التنوع وتحويله مورداً تربوياً إيجابياً.
  - الاستعداد الدائم لتقديم الدعم الفردي للمعلمين والمعلمات الذين يواجهون تحديات خاصة بسبب التنوع، وتوفير برامج الإرشاد، والتوجيه اللازمة.

## مميزات الإشراف التربوي المتنوع

يتميز الإشراف التربوي المتنوع بأنه يسعى إلى توفير بيئة تربوية متنوعة، ومعززة للتعلم، تراعي تنمية مهارات المعلمين والمعلمات، وأنه يحاول تحقيق العدالة، والمساواة بين المعلمين، والمعلمات؛ بمنحهم فرصاً عادلة للنجاح والتطور المهني دون أي تمييز. كما أنه يشجع على تعزيز روح الثقة، والمودة، والاحترام المتبادل، بين المعلم والمشرف التربوي، ويعزز بينهم تبادل المعرفة، والخبرات من جهة، وأواصر الاتصال والتواصل من جهة أخرى، ويتيح للمعلم فرصة تقويم نفسه ذاتياً، ويشجعه على التفكير والتأمل (عبد الجليل، 2018).

### التحديات والعقبات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف التربوي المتنوع

قد تظهر عند تطبيق الإشراف التربوي المتنوع بعض التحديات والعقبات، إذ أنه قد يواجه المشرف التربوي مقاومة المعلمين، ورفضهم لهذا التطبيق، لخوفهم من التحولات المتعلقة به، وعدم القدرة على التعامل مع الاحتياجات المختلفة. وبالتالي؛ فقدان التحكم في البيئة التربوية، وعدم توافر موارد ومصادر دعم متاحة؛ لتنفيذ الإشراف التربوي المتنوع بشكل فعال، وهذا يؤثر على إجراء التدريب، والتوجيه، والدعم اللازمين للمعلمين، والمعلمات، ونشوء تحديات في الاتصال، والتواصل بين المشرف، والهيئات التعليمية، بناء على اختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات المختلفة (عبد الجليل، 2018).

والإشراف التربوي المتنوع، هو توجه يسعى لتعزيز التعلم، وتنمية المعلمين، والمعلمات مهنيًا على اختلاف تنوعاتهم، وعلى الرغم من وجود تحديات في تطبيقه، إلا أنّ فوائده ومميزاته تعزز العدالة، والمساواة، وتسهم في إنشاء بيئة متعلمة وشاملة، تحفز على التعاون والاتصال والتواصل.

### 5. النموذج الإنساني في الإشراف التربوي (Humanistic Model in Educational Supervision)

يؤكد النموذج الإنساني في الإشراف التربوي على قيمة العواطف، والعلاقات الإنسانية في تعزيز التعلم، والتطوير المهني، للمعلمين، والمعلمات، ويركز على تعزيز العلاقات الإيجابية، بين المشرف التربوي والمعلم والطلبة من خلال بناء جسور مودة، وثقة تجمع بين أفراد المجتمع المدرسي، والسعي إلى توفير بيئة تعليمية داعمة، ومحفزة، تستثمر في تحسين عملية التعليم والتعلم. ولعلّ أول من نظر إلى هذا النموذج هو سيرجوفاني (Sergiovanni)، حيث كرّس جهداً كبيراً للتمييز بين إشراف العلاقات الإنسانية وإشراف المصادر الإنسانية، مع أنّ كلا الاتجاهين يسعيان لتحقيق رضا المعلمين، لكن إشراف العلاقات الإنسانية يختلف عن إشراف المصادر الإنسانية، بأنّه يتميز بجو ودي، ورضا عن بعض الإنجازات. لذا؛ يتصف بانخفاض مستوى الأداء، بينما يتميز إشراف المصادر الإنسانية بجو جادّ محوره أداء العمل وتحقيق الأهداف بمستوى عال، وحتى لا يحدث الاغتراب يجب على النظام التعليمي التوفيق بين أهداف الطرفين وحاجاتهما (عطاري وآخرون، 2005).

## خطوات تطبيق النموذج الإنساني في الإشراف التربوي

- يتم تطبيق هذا النمط الإشرافي كما يراه الأسدي وإبراهيم (2003) من خلال الخطوات الآتية:
- بناء علاقات تربوية قوية، ومتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم والطلبة، وتعزيز التواصل الفعال وتوفير الدعم الشخصي اللازم للمعلم والطلبة بتحقيق أهداف التعلم والنمو المهني.
- تعزيز التفاعل الإيجابي بين المشرف التربوي والمعلم والطلبة من خلال التشجيع والتحفيز، والتعزيز، وبناء الثقة لدى الطلبة بإمكانية تحقيق التفوق.
- تقديم النصح والتوجيه الشخصي للمعلمين بناءً على احتياجاتهم المهنية، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني للمعلمين تعزز مهاراتهم التعليمية والتواصلية.
- أن يكون مبدأ التعامل مبنياً على العدالة والتعامل الإنساني مع المعلمين والطلبة، ويأخذ في الاعتبار الاحتياجات والظروف الفردية.

## مميزات النموذج الإنساني في الإشراف التربوي

ما يميز هذا النموذج تركيزه على بناء علاقات إيجابية ووثيقة بين المشرف التربوي والمدير والمعلمين والطلبة، وهو ما يساهم في تعزيز روح التعاون والثقة والتفاعل الإيجابي داخل البيئة التعليمية بالإضافة إلى أنه يوفر الدعم والتوجيه الشخصي للمعلمين من خلال التعامل الفردي مع احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهاراتهم التعليمية والقيادية. وكذلك توفير فرصة لتحفيز الطلبة وتعزيز تحصيلهم الأكاديمي والشخصي بالتوجيه الشخصي، والتشجيع، وتعزيز رغبة الطلبة في تحقيق أهدافهم وتطوير إمكاناتهم الكاملة. ويهتم هذا النموذج بتعزيز مبدأ العدالة، والتكافؤ في التعامل مع المعلمين بشكل عادل ومتساوٍ، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية وتقدير تنوعهم وبالتالي؛ ما يميزه أنه يساعد في زيادة مستوى الرضا والمشاركة من المعلمين والطلبة في العملية التعليمية، من خلال إقامة علاقات إيجابية، وتوفير بيئة داعمة تشعرهم بالراحة والاستقرار، ليكونوا على استعداد للمشاركة في النشاطات التعليمية كافة (عطاري وآخرون، 2005).

## التحديات والمعوقات التي قد تظهر عند تطبيق النموذج الإنساني في الإشراف التربوي

من أبرز التحديات التي قد تظهر عند تطبيق النموذج الإنساني في الإشراف التربوي ما ذكره البابطين (2004)، ما يأتي:

- إمكانية حدوث خلل في العلاقات الشخصية بين المعلم، والمشرف التربوي في حالة وجود صداقة أو علاقة شخصية قوية بينهما، قد تعكس ذاتها سلباً على القدرة التنظيمية في اتخاذ القرارات العادلة.

- إمكانية حدوث تحدّي في إيجاد توازن مناسب بين تقديم الدعم، وإجراء تقييم عادل وموضوعي، ما ينعكس على التركيز المفرط بتقديم الدعم وتهميش التقييم، والملاحظة البناءة اللازمة لتحسين الأداء.
- احتمالية نشوء انحياز شخصي من المشرف التربوي نحو بعض المعلمين، ما يتسبب في انعدام التكافؤ، والإنصاف في التقييم وتوجيه الدعم، ولربما تقليل الثقة، والرضا من العاملين في المجال التربوي.
- صعوبة توفير الوقت، والجهد اللازمين لتطبيق النموذج الإنساني بشكل كامل، ما يترتب عليه وجود ضغط زمني، والاكتفاء بتقديم التوجيه العام، وعدم الاستثمار في توجيه فردي، وتطوير مهني شخصي للمعلمين.
- ما يعتري المؤسسات التربوية من قيود هيكلية، وسياسية قد تعيق تطبيق النموذج الإنساني بشكل كامل، وهذا يجعل التفضيل لتقييمات كمية قابلة للقياس؛ بدلاً من التركيز على العناصر غير القابلة للقياس؛ مثل التطور الشخصي، والتعلم المستمر.
- لكن - ومع التسليم بوجود هذه التحديات والمعوقات - إلا أنه يمكن التغلب عليها بتوفير التدريب والتوجيه المناسبين للمشرفين، وتعزيز الوعي بأهمية تنمية الجوانب الإنسانية في الإشراف التربوي، وهو مفيد لتطوير العلاقات الإيجابية في المجتمع المدرسي، وتعزيز العدالة والمشاركة في البيئة التعليمية، ما يسهم في تحقيق تعلم فعال وتطور مهني للمعلمين.

## 6. الإشراف التربوي الحواري (Dialogical Educational Supervision):

يسعى هذا النموذج إلى تعزيز، وإقامة علاقة تواصلية وحوارية بين المشرف التربوي والمعلمين؛ هدفها التحرك نحو مجتمع تربوي متعدد الأصوات، ومتنوع الأفكار، يسعى هذا النمط الإشرافي إلى استخدام الحوار، والتأمل من أجل تحسين أداء الهيئات التعليمية عبر التفاعل والتبادل البناء للأفكار، والمعرفة دون إظهار السلطة من أي طرف، وقد اقترح هذا النموذج العالم التربوي الروسي (باختين) (Bakhtin) لعلاج القصور الإشرافي الممارس في المدارس (الدواني، 2003).

### خطوات تطبيق الإشراف التربوي الحواري

- يتم تطبيق الإشراف التربوي الحواري كما أورها السعدية (2017) حسب الخطوات الآتية:
- التأسيس لبيئة اتصال، وتواصل آمنة، ومفتوحة، يعبر فيها المعلمون عن آرائهم دون خوف من المشاركة في الحوار.
- تنظيم جلسات حوارية ومنتظمة مع الهيئات التعليمية، لمناقشة تحسين الأداء، وتحديد احتياجات التطوير المهني.

- تقديم التوجيه والدعم المهني للمعلمين، ومساعدتهم في تحديد تحدياتهم وتحديد الخطوات اللازمة لتطوير مهاراتهم، ومعارفهم، وتمميتها.

### مميزات الإشراف التربوي الحواري

يتميز هذا النموذج أنه يسمح للمعلمين بالتفاعل المباشر والمشاركة في عملية التطوير المهني، ما يعزز مستوى مهاراتهم، وأدائهم التعليمي، ويشجع الحوار المفتوح، والبناء، فهو يقوم على بناء الثقة بين المشرف التربوي والمعلمين، ويتيح لهم الشعور بالمسؤولية المشتركة في تحسين الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف المشتركة. ويعزز الحوار، والتفاعل، روح التعلم، من خلال تبادل الخبرات، والأفكار، والممارسات الجديدة، بين المشرف، والمعلمين (الدواني، 2003).

### التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي الحواري

قد تظهر تحديات، وعقبات عند تطبيق هذا النمط تتمثل في أن إدارة الجلسات الحوارية، وتنظيمها، والتواصل المستمر تشكّلان عبئاً إضافياً على المشرف التربوي، وعلى الهيئات التعليمية، في ضوء الضغوط الزمنية المتعلقة بالأعمال الأخرى. وقد يواجه المشرف التربوي تحدياً في تغيير ثقافة المقاومة التي تكون متأصلة عند بعض المعلمين، والتي تعدّ عائقاً أمام تطبيقه، وحاجة المشرف التربوي إلى تنمية مهاراته على الحوار والاتصال الفعّال (السعدية، 2017).

يعد الإشراف التربوي الحواري أسلوباً فعّالاً في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين، ويتطلب تنفيذه التواصل الفعّال وتنظيم جلسات حوارية، وتوفير التوجيه، والدعم المهني، ورغم التحديات المرتبطة به، إلا أنه يساهم في تحسين جودة التعليم وتطوير مهارات الممارسات التعليمية.

### 7. الإشراف التربوي القائم على الأداء (Performance – Based Educational Supervision)

وهو اتّجاه حديث؛ يهدف إلى تحقيق التميز والتطوير المستمرين في أداء المؤسسات التعليمية، ويركز على تطوير أداء الهيئات التعليمية بشكل خاص، والمدرسة بشكل عام من خلال وضع أهداف واضحة، وقابلة لقياس الأداء، وتحقيق احتياجات المعلمين؛ بالتطور المهني، وتحسين أداء الطلبة التعليمي.

ظهر هذا النموذج الإشرافي في ولاية (كونيتيكت) (Connecticut) الأمريكية (عام 2006م) من خلال مجموعة تربويين، وهم: (جيمس أسلتين) (James M. Asestine)، و(جوديث فارينيارز) (Judith O. Faryniarz)، وأنطوني ديجبيليو (Anthony J. Rigazio- DiGilio)، وتمّ نشره في كتاب بعنوان: "الإشراف التربوي الداعم للتعلم، توجيه قائم على تنمية أداء المعلمين وتحسين أداء المدرسة".

ولهذا النموذج أهمية يذكرها عبيدي (2017) بأنّه يستفيد من أساليب الإشراف (الإشراف الصفي التقليدي، والإشراف التطوري، والإشراف المتنوع)، فهو يطورها، وينظمها، ويعيد ترتيبها، وفق إجراءات

- محددة، لتشكل في مجموعها آلية عمل واضحة، تهدف إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، ومساعدة المعلمين على تحقيق النمو المهني. وينطلق الإشراف القائم على الأداء من مبادئ، وهي:
  - النظرية البنائية للتعليم: تركز هذه النظرية على دور الفرد في بنائه للمعرفة بالاعتماد على خبراته السابقة، والمعلومات الجديدة التي يتلقاها أثناء عملية التعلم، من خلال مناقشات وتجارب ومشاريع عملية عبر سياقات حياتية، يكون دور المعلم فيها ميسراً، ومسانداً، وداعماً للمتعلم.
  - تمكين المعلمين: يتم تزويد المعلمين بمعارف ومهارات وأدوات لازمة للقيام بدورهم التعليمي بفعالية وكفاءة، وتشجيعهم على تطبيق أفكار وأساليب تعليمية جديدة تلبي احتياجات الطلبة؛ من خلال جلسات تدريبية، وورشات عمل تتيح تبادل الممارسات الجيدة.
  - الممارسة التأملية: تدريب المعلم على مراجعة ممارسته لمهنة التعليم المليئة بالتحديات ذاتياً، وتعديل ما يلزم؛ ليتوافق مع الأهداف التعليمية، وتعدّ هذه من أقوى الأدوات.

### خطوات تطبيق الإشراف التربوي القائم على الأداء

- ويرى (Aseltine et al, 2006) بأن أهم خطوات تطبيق هذا النمط الإشرافي هي على النحو الآتي:
  - تحديد الأهداف الواضحة والثابتة والقابلة للقياس، وتحديد معايير الأداء، ووضع خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف.
  - وجود التزام من إدارة التعليم على مستوى المديرية وقيادة المدرسة بهذا النمط.
  - استخدام أدوات، وتقنيات مناسبة؛ لقياس الأداء، والتقييم المستمر، والشامل لأداء الهيئات التعليمية.
  - تقديم دعم مستمر للمعلمين، والمعلمات، للتطوير المهني، وتحسين أدائهم، وتوفير مواد تعليمية ملائمة؛ لتلبية احتياجاتهم الفردية.
  - بناء ثقافة مجتمعات التعلم، من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني.
  - إدارة الوقت، وتوفير مقومات النجاح بالاستغلال الأمثل للوقت للنجاح.
  - المقدرة على جمع البيانات؛ كالملاحظات الفصلية والتقييمات الشخصية وتحليل هذه البيانات بمهارة.
  - تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح بين المعلم والمدير بصفته مشرفاً مقيماً والمشرف التربوي، للتبادل المستمر للملاحظات، والتوجيهات، والتقييمات؛ لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.
  - استخدام وسائل تعليمية مبتكرة تناسب احتياجات الطلبة، وتدعم استراتيجيات التدريس الجديدة.

### مميزات الإشراف التربوي القائم على الأداء

- يوفر الإشراف التربوي القائم على الأداء مميزات عدّة تسهم في تحسين جودة التعليم وتطور المعلمين والقادة التربويين، فهو يساعد في تحسين أداء الهيئات التعليمية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتوجيههم نحو التحسين، والتطوير المهني. كما يوفر فرصاً للمعلمين لتطوير

مهاراتهم وزيادة معرفتهم التربوية، يعمل كآلية للتعلم والتحسين المهني المستمر. ويعزز رغبة الهيئات التعليمية في تحقيق التفوق والتميز، بتحفيزهم على السعي للتحسين المستمر، وتحقيق أفضل النتائج. وما يميزه أنه يعزز التعاون، والتواصل بين المعلمين، والمشرفين، التربويين، عبر تشجيع المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة، ما يساهم في بناء بيئة تعليمية متميزة، ويساعد في تحقيق الأهداف والمعايير التعليمية؛ من خلال توجيه الهيئات التعليمية لتحقيق الأداء المأمول (العبد الكريم، 2010).

### التحديات والمعوقات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف القائم على الأداء

من التحديات والمعوقات التي قد تظهر عند تطبيق هذا النمط، ما أورده العبد الكريم (2010) وتشمل: التركيز على النتائج الكمية، مثل الدرجات والتقييمات، ما يؤدي إلى إغفال جوانب أخرى من التعلم الشخصي والتنمية الشاملة، وتطبيقه بشكل صارم وغير متوازن، يؤدي إلى زيادة الضغط على المعلمين وتوجيههم نحو التركيز الشديد على الأداء والتقييم بدلاً من تنمية مهارات التعليم والتفاعل مع الطلبة. وهذا النمط الإشرافي يعاني من نقص في التوجيه الفردي والدعم المستمر للمعلمين في حال عدم وجود موارد كافية ومتابعة دقيقة؛ ما يؤثر على القدرة على تحقيق التحسين المستمر، وتطوير الممارسات التعليمية المطلوبة، علاوة على اعتماده على البيانات الكمية وحاجة هذه البيانات لاستخدام تقنيات في تحليل البيانات، وهو ما يشكل تحدياً للمدارس والمعلمين الذين ليست لديهم القدرة أو الموارد الكافية للتعامل مع تلك التقنيات.

يمكننا أن نتجاوز هذه المعوقات، والتحديات من خلال الالتزام بتوفير الدعم، والتنمية المهنية المستمرة للمديرين، والمشرفين، والمعلمين؛ لتحسين أدائهم وتحقيق التميز، وهذا الاتجاه يعمل كآلية للتحسين المستمر وتنمية المهارات، ويسهم في تقديم تعليم ذي جودة عالية، ويحسن نتائج التعلم للطلبة.

### 8. الإشراف التربوي الإلكتروني (Electronic Educational Supervision) :

بات الإشراف الإلكتروني نمطاً إشرافياً تقدّم أعماله، ومهامه عبر الوسائط المتعددة، والحاسب الآلي، والشبكات العنكبوتية للمعلمين، والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين، أو مع أقرانهم بصورة متزامنة، أو غير متزامنة، وتُدار هذه العمليات من المشرفين التربويين بوقت وجهد أقل، وتكمن أهميته في كونه متطلباً إدارياً كونه يعالج بعض المشكلات التي تواجه المشرف التربوي، كنقص أعداد المشرفين، قياساً بكثرة المعلمين، من أجل الارتقاء بأداء المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، ومساعدة المشرفين التربويين في تخطي الحواجز الزمانية، والمكانية (السوامة والقطيش، 2015).

ومن أبرز مبررات استخدام الإشراف الإلكتروني؛ أن أنظمة الإشراف الحالية تعاني من ضعف القدرة على متابعة النمو المتسارع في حجم المعلومات، ونوعها، وضعف قدرة النظام الحالي على تلبية احتياجات الطلب المتزايد من المدارس؛ بتطوير أداء المعلمين بالشكل المأمول. بالإضافة إلى النمو المتزايد لأعداد المدارس، والمعلمين، بالمقارنة بالنمو البطيء لأعداد المشرفين، وكذلك ضعف القدرة على متابعة التدريب، والحاجة الماسة للتدريب يجعلان من التدريب عن بعد حلاً إبداعياً في توفير كثير من الأمور (اللوجستية) (المعبدى، 2020).

### خطوات تطبيق الإشراف الإلكتروني

- ويمكن تطبيق خطوات هذا النمط الإشرافي كما ذكرها المعبدى (2020) على النحو الآتي:
- إشراف متزامن: ويتم بشكل مباشر باستخدام البريد الإلكتروني، والمنصات التعليمية، والمحادثات المباشرة لتوجيه الهيئات التعليمية وتقديم المساعدة اللازمة فيما يتعلق بتحضير الدروس، وتنفيذها.
  - إشراف غير متزامن: ويتم بشكل غير مباشر بمتابعة أداء الهيئات التعليمية من خلال الأدوات الإلكترونية، مثل: تسجيل الدروس، وتقديم الملاحظات والتوصيات للتحسين.
  - إشراف مدمج: ويتم بشكل مباشر وغير مباشر بتنظيم ورش عمل وتدريب عبر الإنترنت لتطوير مهارات المعلمين والمعلمات، وتبادل المعرفة والممارسات الجيدة.

### مميزات الإشراف التربوي الإلكتروني

أبرز مميزات الإشراف التربوي الإلكتروني سرعة التواصل الفعال بين المشرف التربوي والمعلمين والمعلمات؛ ما يعزز التعاون والتفاعل المستمر ويسهم في تحسين جودة العمل التربوي. وكذلك إتاحة التفاعل المتزامن وغير المتزامن بين المشرف التربوي والمعلمين، والمعلمات؛ أو الأقران من المعلمين من خلال لقاءات افتراضية، بالإضافة إلى سرعة الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت، ومن أي مكان؛ ما يساعد الهيئات التعليمية على تلبية احتياجاتهم التعليمية، وتنمية مهاراتهم وتطويرها بمرونة، واختصار الوقت والجهد المطلوبين للتواصل، والتدريب والتقييم. حيث يمكن إجراء عمليات عدّة عبر (الإنترنت) بشكل سريع، ومرن، بالإضافة إلى أنه يسمح بتوثيق المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المعلمين، والمعلمات، ما يسهل متابعة التطورات، وتحليل النتائج، واتخاذ قرارات مبنية على تحليل النتائج (المعبدى، 2020).

### التحديات والعقبات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني

هناك بعض التحديات، والمعوقات التي قد تظهر عند تطبيق الإشراف الإلكتروني، وتتمثل في: ضعف البنية التحتية، وعدم كفاية المهارات الكافية لدى الكوادر التعليمية، كالمشرفين التربويين، والمديرين، والمعلمين المؤهلين لإنجاح هذا النمط الإشرافي، والنقص في توافر أجهزة الحاسوب في المدارس، وعدم توافر خدمة (الإنترنت) تقف عقبة أمام تفعيل استخدام الإشراف الإلكتروني، والتمسك بالنظرة التقليدية للإشراف التربوي، بسبب الاتجاهات السلبية لدى البعض نحو استخدام البرامج

الإلكترونية، والمنصات التفاعلية، وعدم توافر حوافز تشجيعية لعملية التطوير الذاتي سواء لدى المشرفين التربويين، أو المديرين، أو المعلمين، مما يعيق بلوغ الإشراف الإلكتروني لأهدافه (العرفج وآخرون، 2019).

### المحور الثالث: خبرات بعض الدول المتقدمة في الإشراف التربوي

يعرض الباحث في هذا المحور نبذة عن تجارب بعض الدول المتقدمة التي تبنت اتجاهات معاصرة ومختلفة في عملية الإشراف التربوي، وتباينت في ممارستها. ففي (فنلندا) ألغي الإشراف الخارجي (التفتيش، أو التوجيه) منذ (عام 1994م) واستبدل بالإشراف الذاتي، وفي (بريطانيا) ازدادت أهمية دور المفتشين منذ العام 1988م، بينما في الولايات المتحدة تنوع عمل المشرف التربوي بين: وظائف التقييم، وتطوير المناهج، وتدريب المعلمين أثناء الخبرة، وتنوع من يقوم بالمهمة مدير المدرسة مشرفاً تربوياً، أو شخصاً من خارج المدرسة (عطاري وآخرون، 2005)، ولمزيد من التفاصيل نعرض تجارب هذه الدول على النحو الآتي:

#### 1. الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية.

ترك الدستور الأمريكي مسؤولية التعليم للولايات، وترتب على ذلك بأنه أصبح لكل ولاية حق إنشاء نظام تعليمي وإدارته على النحو الذي تراه مناسباً؛ لذلك تنوعت برامج التعليم بدرجة كبيرة بين ولاية وأخرى، إلا أن هذه البرامج بقيت متشابهة بشكل ملحوظ نظراً للعوامل المشتركة بين هذه الولايات. ففي كل ولاية أمريكية، دائرة تعليم يشرف عليها مجلس التعليم في الولاية، وكل ولاية مقسمة إلى مناطق محلية، ولكل منطقة مجلس تعليم أيضاً، ويترتب على ذلك أن الإشراف الفني في الولايات المتحدة مسؤولية محلية، وأن مجلس التعليم في الولاية لا يتدخل في ممارسات المشرفين، بل إن هناك مناطق ليس فيها مشرفون. وفي مناطق أخرى يقوم مديرو المناطق ورؤساء الدوائر بمهام الإشراف. (عطاري وآخرون، 2005).

#### الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية

تتوزع مراكز العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية في الإشراف التربوي كما ذكرها (Kelly & Susan, 2013) على النحو الآتي:

- المراقب: هو المسؤول التنفيذي الذي يتحمل المسؤولية في النظام المدرسي على مستوى الولاية.
- المشرفون: وهم أشخاص يعملون في مستويات مختلفة على مستوى المدرسة، ويتم تعيينهم من مجلس المدرسة، ولديهم صلاحيات إعطاء أحكام لتحسين العملية التعليمية، لكن القرار النهائي يكون في يد المراقب.

- **المستشار:** هو معلم مدرّب، ومتعاون، تتراوح مسؤولياته بين تقديم دروس في المناهج الدراسية، والاستشارات داخل المدرسة لمن يحتاجها.
- **المدير:** هو المسؤول التنفيذي، والتعليمي داخل المدرسة، ويمتلك سلطة اتخاذ القرارات، ونشر القوانين والتنظيمات التي تتماشى والتشريع، ومن مهامه تقييم المعلمين.
- **رؤساء الأقسام:** وهو المنسقون بين المعلمين للمبحث الواحد، ويساعدون المعلمين على تحسين فعاليتهم التدريسية.

### معايير اختيار المشرفين في الولايات المتحدة

من أهم معايير اختيار المشرفين في الولايات المتحدة: الحصول على شهادة الماجستير أو الدكتوراه، وخبرة في التعليم المدرسي، خاصة في تدريس المرحلة الثانوية، وخبرة في العمل الإداري، وامتلاك مهارات في إقامة العلاقات والتشبيك مع الآخرين، وامتلاك مهارات الاتصال الشفوية والتحريرية، وأن تكون لديه مقدرة على التفكير الإبداعي، وأن يكون صريحاً، وأميناً، وجديراً بالثقة في التعامل مع فريق العمل. وملما بالتكنولوجيا وتطبيقاتها في التعليم والإدارة (محمد، 2016).

### تدريب المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية

تشتمل برامج التدريب للمشرفين التربويين على الموضوعات الآتية: علم النفس التربوي، والفلسفة الأخلاقية، وفلسفة النظام التعليمي، والإرشاد النفسي، وتطوير المناهج. وتقدّم بعض الولايات حوافز لتشجيع المشرفين التربويين للالتحاق ببرامج صيفية. وتُعد بعض الولايات برامج تدريبية لتأهيل المشرفين قبل ممارسة عملهم في الإشراف التربوي، ويفضل البعض الآخر التدريب في أثناء الخدمة (Kono, 2012).

## 2. الإشراف التربوي في المملكة المتحدة (بريطانيا)

يُدمج نظام الإشراف التربوي في (بريطانيا) بين عمليات الإشراف والتفتيش، وينفذ في مستويين: **الأول. مستوى المدرسة:** إذ يقوم مدير المدرسة بالإشراف التربوي بصفته مشرفاً مقيماً، ويساعده نائب مدير المدرسة، وكبير المعلمين، اللذان يتمتعان بصلاحيات إدارية، وفنية بمتابعة المعلمين، وأساليب تدريسهم، واقتراح آليات لتطويرها (البندري، 2013).

**الثاني. مستوى المملكة المتحدة:** حيث يقوم مكتب المعايير التربوية (Ofsted) وهي (هيئة مستقلة متخصصة) بمتابعة أدق التفاصيل من خلال عملية تفتيش للمدرسة؛ ضمن تنظيم دقيق يمتاز بالصرامة، لكنه في نهاية الأمر نظام تقويم ومتابعة، تحكمه وثيقتان، هما:

- الإطار المرجعي للتفتيش (Education Inspection Framework).
- دليل تفتيش المدرسة (School Inspection Handbook).

## معايير اختيار المفتشين في (بريطانيا)

يتم انتقاء المفتشين واختيارهم بعناية، ولكن طريقة الاختيار تختلف باختلاف الجهة المسؤولة عنهم، وحسب طبيعة المستوى الذي سيعمل به، سواءً أكان القومي أم المحلي، وتكون المفاضلة في الاختيار بناءً على معايير، منها: مقارنة أداء الفرد بغيره، والأقدمية والامتحان والوضع تحت الاختبار، وأن يكون عمره ما بين (25-30 عاماً) عند التعيين، ومراعاة الأقدمية، وأن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي تربوي، وخبرة ما بين (4-6 أعوام) في التدريس (البندري، 2013).

## تدريب المفتشين في (بريطانيا)

بعد تعيين المفتش عليه حضور تدريب مكثف لمدة خمسة أيام، ويتم تدريب المفتشين كلما أُدخلت تعديلات على نظام عملهم، وتدريب مفتشي المواد كلما أُدخل تعديل على المنهاج. تحرص وزارة المعارف (البريطانية) على أن يكون عدد المتدربين في كل برنامج ما بين (15-25 متدرباً)، وهو ما يتيح التعرف إلى كل متدرب ودراسة مشكلاته والقدرة على تقييمه، لتبني آلية متابعة المتدربين ومتابعة أثر التدريب عليهم، ويتم تصميم البرامج التدريبية بحيث يغلب عليها المناقشة، وأسلوب البحث العلمي (البندري، 2013).

يوفر التفتيش الخارجي المستقل للمدرسة تقييماً لمدى فاعليتها، ويؤدي ثلاث وظائف رئيسية، وهي كما أوردها النابلسي (2016) على النحو الآتي:

1. توفير معلومات للآباء عن كيفية أداء المدرسة، ونجاحها في تنفيذ مهامها.
2. تقديم معلومات لصانعي القرار عن مستوى التعليم؛ من أجل التحسينات المطلوبة.
3. تحسين المدارس بشكل فردي، ونظام التعليم بشكل شمولي.

ويعمل التفتيش على تعزيز التحسين في المدارس، لأنه ينفذ بطرق تشجع على تنظيم الخدمات التي يتم تفقدتها وتحسينها، إذ يتم التركيز على العمل في عدّة مسارات؛ لدفع، ودعم التحسين المدرسي؛ بتحديد معايير الأداء، والفعالية المتوقعة من المدارس، وتحديد التحديات إزاء الجوانب التي تتطلب تحسناً، وتحديد واضح لنقاط القوة والضعف، وتحديد لأولويات العمل الواجب متابعتها، ومراعاة الدقة في طريقة تقييم أداء المدارس، ومتابعة مراقبة التقدم في أداء المدارس التي لم تصل للمستوى المأمول.

## المجالات التي يتم الحكم على المدارس من خلالها

قام مكتب المعايير التربوية (Ofsted, 2019) مع بداية (سبتمبر 2019م) باعتماد مجالات التفتيش في المدارس وللحكم على مدى فاعليتها، وهذه المجالات، هي:

- **المجال الأول. جودة التعليم ونوعيته:** ويتم تقييمه بـ "هل كانت توقعات الطلبة عالية؟" وهل يوجد تقييم منتظم وفعال يقيس التعلم العميق؟ وهل يوجد تركيز على المهارات الأساسية: (قراءة، وكتابة، ورياضيات)؟ وهل يتوفر مناخ إيجابي للتعلم؟ وهل كانت استراتيجيات التعلم والواجبات البيئية والتدخلات تلبي الاحتياجات الفردية؟

- **المجال الثاني. تطوير الذات:** وتتابع الأمور الآتية: مدى التقدم في التعليم منذ دخول الطالب المدرسة، والمهارات التي تم تطويرها (القراءة، والكتابة، والتواصل، والحساب)، ونتائج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، ومقارنة أداء الطلبة في المدرسة بالتقييمات الوطنية (جسر الفجوة بينها).

- **المجال الثالث. السلوك، وسلامة الطلبة:** وتتم فيه متابعة سلوكيات الطلبة في مواقف مختلفة من التعلّم؛ كمدى احترام الطلبة للزملاء ولل كبار، والتحرش والتتمر والبلطجة، والتمييز بين الأفراد، والالتزام بالحضور، والمواعيد المدرسية، وإدارة سلوك المتعلمين من المعلمين، والعدالة في توفير الفرص للطلبة، والتعلّم في جو يسوده الاحترام والكرامة، وشعور الطلبة بالأمان، وقدرتهم على تقييم المخاطر، وإدارتها.

- **المجال الرابع. نوعية القيادة في إدارة المدرسة:** ويتم فيه تقييم وجود رؤية طموحة للمدرسة، وتوقعات عالية من الطلبة والمعلمين، وتوافر خطة تطوير مدرسية؛ وهل التقييم للأداء مستمر؟ وما مدى استخدام نتائج التقييم بهدف التحسين؟ وهل يلبي المنهج احتياجات الطلبة جميعهم، وهل يدعم تنميتهم الاجتماعية والنفسية والثقافية؟ وهل يتم إشراك أولياء الأمور في دعم تحقيق أهداف المدرسة؟ وهل توجد سياسات، واستراتيجيات وإجراءات سلامة للطلبة؟ وبموجب مراحل اجتازتها المدرسة ومعايير حقيقتها، فقد تحصل على أحكام خاصة، بناءً على توافر تعليم في السنوات المبكرة، وتعليم قبل جامعي (تعليم إضافي).

ويتم الحكم على المدرسة بمدى تحقيق ممارستها للمؤشرات المرصودة، حسب المعايير المندرجة ضمن المجالات السابقة. وعليه؛ يكون الحكم على المدرسة حسب التصنيفات الآتية: ممتازة: (مستوى عال في التعليم)، وجيدة: (مستوى مقبول في التعليم)، وغير مرضية: (يتم رصدها، مع إعادة التفتيش في غضون فترة سنتين).

#### مراحل عملية التفتيش للمدارس

وتتم عملية التفتيش للمدارس بالمراحل الآتية (Ofsted, 2019):

- مرحلة ما قبل التفتيش: تتم بالتخطيط للزيارة، إذ يتولى رئيس فريق المفتشين دراسة الأداء العام للمدرسة اعتماداً على استقصاء المعلومات حول المدرسة المستهدفة.

- مرحلة القيام بالتفتيش: وتبدأ بتحديد فريق التفتيش، حسب حجم المدرسة المستهدفة، وتحدد فترة التفتيش بيومين كاملين. أما مهام المفتشين فتكون: مراقبة الدروس داخل الصفوف، وإجراء مناقشات، ومحادثات مع الطلبة، وإجراء حوارات مع المعلمين، والموظفين.

- مرحلة ما بعد التفتيش: وفيها يعد رئيس فريق التفتيش التقرير النهائي؛ لإرساله إلى رئاسة الهيئة العامة للمعايير، وبعدها ترسل الهيئة العامة للمعايير التقرير لمدير المدرسة لفحص دقة ما ورد فيه، ويتم إرسال التقرير بصورته النهائية لكل من مدير المدرسة، ورئيس السلطة المحلية.

### 3. الإشراف التربوي في (فنلندا)

تحتل (فنلندا) مركز الصدارة في نظام التقييم الدولي، حيث استطاعت تحقيق نتائج باهرة تجعل المتتبع للشأن التربوي يقف مذهولاً أمام إنجازات هذه التجربة الفريدة، التي تعد أنموذجاً في تبني نظام الجودة في التعليم، فما هي أسرار نجاح التجربة (الفنلندية)؟ وما علاقة نظام الإشراف التربوي بذلك؟ بالتدقيق في نظام التعليم هناك، نجد أن المعلم يُعدّ أحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، فعملية تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وبلوغها يقع بالدرجة الأولى على عاتقه؛ لأنه المسؤول عن إدارة العملية التربوية على أسس عملية، وفنية، فالمناهج التعليمية المتطورة، وتقنيات التعليم لا تستطيع وحدها تحقيق الأهداف التعليمية المرغوب فيها (بورديس، 2022).

وتعدّ نتائج التقييم الدولية لمخرجات أنظمة التعليم المختلفة هي المعيار المرجعي في تصنيف دول العالم من حيث جودة هذا التعليم، وفاعليته، فقد شكّل النجاح الذي حققته (فنلندا) في (العالم 2006م) في برنامج التقييم الدولي للطلبة، وهي دراسة تجرى حول قدرات الطلبة في سن (15 عاماً) في الرياضيات، والعلوم، والقراءة، مفاجأة للعالم و(للفنلنديين)؛ حيث تصدرت (فنلندا) هذا التقييم.

وتعد (فنلندا) مثلاً للبلد الذي لم يتبع الكثير من المبادئ العالمية لإصلاح التعليم، إذ لا توجد اختبارات تحصيلية موحدة أو عمليات تفتيش على المدارس، لكن يوجد نظام تعليم يعتمد على المساءلة "الذكية"، وتتوافر معايير وطنية لجودة التعليم والتدريس على شكل مناهج أساسية وقوانين وأنظمة وطنية، وإن النظام التعليمي لا يصنف المدارس على أساس نتائج الاختبارات، كما أن تقييم المدارس وتقديم الخبرة التعليمية موجودان ومطبّقان ذاتياً، وبانتظام. وبما أن نظام الإشراف والمتابعة والتقييم، من المحاور المهمة؛ لتحقيق مخرجات تعليم عالي الجودة، فالسؤال هنا: هل هناك دور لنظام إشرافي من نوع خاص، أسهم في تحقيق هذه المخرجات والنتائج للتعليم (الفنلندي)؟ الجواب؛ سياسة التعليم في (فنلندا) تعطي أهمية أكبر للجودة وأهمية أقلّ للرقابة والمنافسة، فالمدارس والمدرسون والسلطات المحلية محل ثقة، وهناك توافق سياسي في الآراء بشأن أهداف التعليم المتفق عليها عموماً، ويحظى المعلمون بتقدير المجتمع (الفنلندي)، ولا يقبل برنامج إعداد المعلمين إلا نحو (10%) فقط من المتقدمين، وهو برنامج للحصول على درجة الماجستير مدته خمس سنوات ضمن نظام التعليم الجامعي منذ سبعينيات القرن الماضي (ايدو وآخرون، 2017).

#### قوة نظام التعليم (الفنلندي)

ارتكزت قوة النظام التعليمي في (فنلندا) على المهارة في إعداد المعلمين، وفق المعايير، والشروط، والقوانين، والمبدأ الأساس في هذا الإعداد، هو منح المعلم الثقة. وبسبب عدم وجود إشراف تربوي

مقيم، يقوم المعلمون بعرض إنجازاتهم، وفق تقييمهم الذاتي لإنجازاتهم في ضوء الأهداف التي وضعوها في بداية العام الدراسي. (عطاري وآخرون، 2005).

خلاصة القول، أنه لا يوجد ما يُسمى نظام إشراف تربوي، وليس هناك أي شكل من أشكال المتابعة لعملية التعليم، والمعلمين في المدارس، ونظام التعليم (الفنلندي) يقوم كما أسلفنا، على أساس مبدأ (الثقة)، وهي خمسة حروف تحكم منظومة التعليم (الفنلندي)، وتفرض غياب نظام الإشراف تماماً، إنها كلمة (TRUST)؛ وليس هناك من هو مخول بمتابعة المعلم، فهو الخبير الأول في المهمة التي أوكلت إليه، بعد إعدادة إعداداً كافياً وضمان استحقاقه لهذه الثقة.

### المحور الرابع: معايير الجودة العالمية في منظومة الإشراف التربوي

إنَّ الجودة التعليمية من أهم الأهداف التي يسعى إليها أي نظام تعليمي، ومن العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة (الإشراف التربوي) كونه عملية متابعة وتقييم مستمرة للعملية التعليمية؛ بتوفير التوجيه، والدعم للمعلمين والطلبة. ولتحقيق أهداف هذه المنظومة ذات العناصر المتداخلة، لا بد من إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم التي تعنى بتحسين الأساليب القيادية والإدارية وتطويرها، وتعمل على إدخال التغييرات الملائمة، والجديدة، وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير، وبشكل جماعي تعاوني (الحري، 2007: 13-14).

وإدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة التعليمية ونشاطاتها، ليس لإنتاج الخبرة فحسب، وإنما في توصيلها، الأمر الذي ينطوي على رضا الطلبة وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً، وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل (مصطفى، 2007: 330).

### أهمية الإشراف التربوي في تحقيق الجودة التعليمية

يلعب الإشراف التربوي دوراً مهماً في تحقيق الجودة التعليمية وتطويرها، وتكمن أهميته فيما يأتي (النفيعي، 2011):

1. تحسين أداء المعلمين: يقوم المشرف التربوي بمتابعة أداء المعلمين وتقييمهم، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لهم، وهذا يؤدي إلى تحسين مهارات المعلمين وتطوير أساليب التدريس والتقييم لديهم؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.
2. تحسين جودة المناهج والتقييم: يقوم المشرف التربوي بمراجعة المناهج وأساليب التقييم المستخدمة في المدرسة وتقييمها، وهذا يؤدي إلى إثراء المناهج، وتطوير أساليب التقييم بما يتناسب واحتياجات الطلبة، ومتطلبات سوق العمل.

3. تحسين بيئة التعلم: يقوم المشرف التربوي بمتابعة بيئة التعلم، وتقييمها داخل المدرسة، بما في ذلك الصفوف الدراسية، وهذا يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم، وتوفير مساحة آمنة، ومحفزة للطلبة للتعلم.

4. تحسين الأداء التعليمي: يقوم المشرف التربوي بمتابعة الطلبة وتقديم الدعم لهم بشكل عام، وللطلبة الذين يواجهون صعوبات تعليمية، أو سلوكية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تجاوز التحديات وتحقيق تحسين الأداء التعليمي.

5. تعزيز الاتصال والتواصل: يقوم المشرف التربوي بتعزيز الاتصال والتواصل بين أفراد مجتمع المدرسة، وذلك بتعزيز روح الفريق والعمل المشترك لتحقيق أهداف التعليم وتحسين جودة المدرسة.

### معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي

ثمة معايير تُعدّ أساسية لتحقيق الضمان والجودة في العملية التربوية، حيث تهدف المعايير إلى تحسين أداء الإشراف التربوي وتطويره بما يتوافق ومتطلبات التعليم الحديثة، وفيما يأتي بعض المعايير الشاملة في الإشراف التربوي كما يراها النفيعي (2011)، وهي على النحو الآتي:

1. القيادة القوية والرؤية المستقبلية: المشرف التربوي يجب أن يتمتع بشخصية قيادية، ورؤية مستقبلية؛ لتحقيق التحسين المستمر في العملية التربوية.

2. التخطيط الإستراتيجي: إذ أنّ هناك ضرورة لتوافر خطط إستراتيجية واضحة للإشراف التربوي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وتطوير العملية التربوية.

3. تقييم الأداء: بحيث يكون تقييم أداء المشرفين التربويين بشكل دوري ومنتظم، لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية التربوية.

4. تطوير الموارد البشرية: وذلك عبر توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمشرفين التربويين لتعزيز مهاراتهم

5. التواصل الفعال: بحيث تكون لدى المشرف التربوي قدرة على التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والإدارة المدرسية.

6. التعاون والشراكة: بحيث يكون هناك تعاون وشراكة بين المشرفين التربويين والمعلمين والإدارة المدرسية وأولياء الأمور؛ لتحقيق أهداف التعليم.

### خطوات ضمان تنفيذ معايير الجودة في الإشراف التربوي

هناك خطوات عدة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل التربوي، أشار إليها مطاوع (2010) على النحو الآتي:

1. وضع معايير الجودة: لا بد من وضع معايير جودة خاصة بالإشراف التربوي، وتحديد المعايير اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، وأن تكون هذه المعايير محددة وقابلة للقياس، والتقييم.

2. تدريب المشرفين التربويين: إذ يجب توفير التدريب المناسب للمشرفين التربويين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بمعايير الجودة، وأفضل الممارسات في الإشراف التربوي.
3. تقييم الأداء: من المهم إجراء تقييم دوري لأداء المشرفين التربويين للتحقق من مدى تحقيقهم لمعايير الجودة، باستخدام أدوات التقييم، مثل الملاحظة، والمقابلة الشخصية، والتقارير؛ لتقييم أداء المشرفين.
4. متابعة العمل ومراجعته: إذ يجب متابعة العمل الذي يقوم به المشرفون التربويون ومراجعته، بشكل منتظم؛ للتأكد من تنفيذهم لمعايير الجودة، باستخدام آليات المراجعة، مثل الزيارات الميدانية والتقارير الدورية لمراجعة العمل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
5. توفير الموارد اللازمة: من الضروري توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ معايير الجودة في الإشراف التربوي، بما يشمل توفير الكوادر المؤهلة والتقنيات المتطورة والمواد التعليمية اللازمة.
6. التواصل والتعاون: يجب تعزيز التواصل والتعاون بين المشرفين التربويين وبين المعلمين، والإدارة المدرسية وأولياء الأمور.
7. التحسين المستمر: يجب أن يكون هدفاً رئيساً في الإشراف التربوي.
8. إن تحليل النتائج، والتعلم من التجارب، وتطبيق التحسين، هي إجراءات لضمان تنفيذ معايير الجودة في الإشراف التربوي.

### مؤشرات تقييم معايير الجودة في الإشراف التربوي

- هناك مؤشرات عدة يمكن الاعتماد عليها في تقييم معايير الجودة في الإشراف التربوي، ذكرها الروبلي (2013) منها:
1. مؤشر الانضباط والانتظام: وهو يتعلق بتقييم مدى انتظام المشرفين التربويين وانضباطهم في الحضور، والانصراف في الدوام والجلسات والاجتماعات المهمة.
  2. مؤشر التواصل، والتعاون: ويتعلق بتقييم مدى قدرة المشرف التربوي على التواصل والتعاون مع المعلمين، والإدارة المدرسية، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.
  3. مؤشر الرؤية والتخطيط: ويتعلق بتقييم مدى وضوح رؤية المشرف التربوي، وقدرته على وضع خطط واستراتيجيات؛ لتحقيق أهداف التعليم.
  4. مؤشر الملاحظة والتقييم: ويتعلق بتقييم مدى قدرة المشرف التربوي على ملاحظة أداء المعلمين وتقييمهم، وتقديم الملاحظات والتوجيهات الفعالة لتحسين أدائهم.
  5. مؤشر التطوير المهني: ويتعلق بتقييم مدى قدرة المشرف التربوي على توفير فرص التطوير المهني للمعلمين، وتقديم الدعم، والمساعدة لهم في تحسين مهاراتهم التدريسية.
  6. مؤشر القيادة والإدارة: ويتعلق بتقييم مدى قدرة المشرف التربوي على توفير القيادة الفعالة وإدارة الموارد والعمليات التعليمية في المدرسة.

7. مؤشر الابتكار والتحسين المستمر: وهو يتعلق بتقييم مدى قدرة المشرف التربوي على تطبيق الابتكارات والتحسين المستمر في العملية التعليمية، وتحقيق التطور، والتحسين المستمر. وهذه المؤشرات يجب أن يكون تقييمها بشكل منتظم، ومن خلال آليات موضوعية وشفافة، مثل الملاحظات الميدانية، والاستبانات، والمقابلات الشخصية.

### المحور الخامس: الإشراف التربوي في فلسطين

يعد الإشراف التربوي أحد أهم عناصر منظومة التعليم الفلسطيني، وله دور مهم في تحسين جودة التعليم، وتطوير العملية التعليمية، ويهدف إلى توفير الدعم، والتوجيه للمعلمين، وتحسين مستوى تحصيل الطلبة، وتطوير قدراتهم، ومهاراتهم التعليمية. ويواجه الإشراف التربوي في فلسطين تحديات، وصعوبات، أثرت على جودة العملية التعليمية، ومن تلك التحديات: نقص الموارد البشرية المؤهلة، والمدرّبة في مجال الإشراف التربوي، وقلة الدعم المالي، والتقني اللازم لتطوير قدرات المشرفين التربويين، ومن أهم التحديات الأخرى، التغيير المستمر في سياسات الإشراف التربوي، ومعاييرته ومؤسراته، بسبب الظروف السياسية، والاقتصادية الصعبة والتي أثرت على النظام التعليمي بشكل عام. فمنذ تسلّم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية الإشراف على قطاع التعليم مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية (عام 1994م)، سعت الوزارة إلى تطوير الإشراف التربوي، بهدف تحسين التعليم في فلسطين. ولضمان تحقيق هذا الهدف حاولت تطوير كفاءة المعلمين والمشرفين ومديري المدارس وتعزيزهم؛ بتحفيّزهم على تبني أفضل الممارسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015). تضمّن مفهوم الإشراف التربوي الذي تبنته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عدة أهداف ومجالات؛ تمثلت في تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين والمعلمات في تحسين أدائهم التعليمي وتطوير مهاراتهم (البيداغوجية) والتربوية، وتقديم التوجيه والإرشاد للمعلمين، والمعلمات، في تنفيذ المناهج الدراسية، باستخدام الأساليب، والتقنيات التعليمية الحديثة، ومتابعة أداء المعلمين وتقييمهم، بتقديم التوصيات والتدخلات اللازمة لتحسين أدائهم، وتعزيز التواصل، والتعاون، بين المعلمين، والمعلمات، والإدارة المدرسية، والأهل، والمجتمع المحلي، وتطوير برامج التدريب، والتطوير المهني للمعلمين، بتوفير فرص التعلم المستمر، وتوفير دعم نفسي، وإجتماعي للمعلمين والمعلمات لتعزيز رفاهيتهم العامة وتحسين بيئة العمل التربوية، وإحداث تغيير في طبيعة المتعلم وسلوكه من خلال التعرف على تحصيله وأحواله وإيقاظ القوى العقلية وتنميتها وتطوير المهارات والاتجاهات نحو اكتساب المعرفة؛ لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الطالب (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011).

### خصائص الإشراف التربوي في فلسطين

تميز الإشراف التربوي في فلسطين كما ورد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2015) بالخصائص الآتية:

1. الدعم والتطوير : حيث يقوم الإشراف التربوي بتقديم الدعم والتطوير للمديرين، والمعلمين، لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التعليمية، والتربوية.
2. التخصصية: يتم تعيين مشرفين تربويين لمتابعة المعلمين، ودعمهم في مختلف التخصصات التعليمية، وهذا يساعد في تحسين جودة التعليم، وتطوير مهارات المعلمين في مجالاتهم الخاصة.
3. تطوير القيادات التربوية: يعمل الإشراف التربوي على تطوير مهارات القيادة التربوية، بدءاً بدور مدير المدرسة كمشرف مقيم، وتطوير مهاراته، ليكون قادراً على تقديم الدعم والمساندة للمعلمين في التخصصات المختلفة، بهدف تحسين أداء المدارس، وتحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية.
4. تبادل الخبرات: يعزز الإشراف التربوي تبادل الخبرات بين المعلمين؛ بتوفير فرص للتعاون، والتعلم المشترك بين المعلمين في مختلف المدارس، بهدف استفادة الجميع من تجارب الآخرين.
5. مواكبة التطورات: يسعى الإشراف التربوي في فلسطين إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مجال التربية والتعليم على مستوى العالم؛ بتحديث الأدوات والوسائل التعليمية وتطوير النظام التربوي الفلسطيني، والإفادة من المستجدات؛ لتحسين جودة التعليم.

#### معايير اختيار المشرف التربوي في فلسطين

تم اعتماد المعايير، والشروط في الاختيار لوظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2015) على النحو الآتي:

1. أن يكون قد عمل معلماً للمبحث المتقدم للإشراف عليه خمس سنوات على الأقل، وأن يكون على رأس عمله.
2. أن يحمل شهادة (البكالوريوس) في التخصص، وأن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي.
3. ألا يقل تقدير أدائه السنوي لآخر ثلاث سنوات عن جيد جداً.
4. أن يكون ملفه خالياً من العقوبات التأديبية.
5. أن تكون لديه إسهامات في تطوير العملية التعليمية من خلال: مشاركته في إثراء المناهج، وتفعيله للبرامج التعليمية، وتوظيفه للتكنولوجيا، والوسائل التعليمية في ممارسة مهنة التدريس.
6. أن يكون قد أثبت خلال خدمته الرغبة في التطور المهني؛ بمواكبته للمستجدات التربوية.
7. أن يتمتع بشخصية قيادية، ليكون قادراً على دعم النمو المهني للمعلمين، وقدرة على تحمل المسؤولية، وعلى حل المشكلات، وعلى التفكير الإبداعي، والتأمل الذاتي، والعمل الميداني.

#### مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين

حظي الإشراف التربوي باهتمام التربويين وذوي العلاقة؛ فقد كثرت الدراسات التي تناولت تاريخ الإشراف، ومراحله التاريخية بصورة عامة، وقد مرّ الإشراف التربوي في مراحل عديدة، كانت حسب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011) على النحو الآتي:

- **مرحلة ما قبل السلطة الفلسطينية (1994):** اتسمت بالتفتيش، رغم تغيّر الاسم، من مفتش إلى موجّه، ثم مشرف تربوي، وكانت ممارساته، وسلوكاته تبتعد عن التخطيط، وتتم بزيارات مفاجئة للمعلمين لرصد الخطأ.

- **مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية من عام (1994-1996):** مثلت نقطة تحول في الإشراف، من الأدوار السابقة إلى أخرى جديدة اتسمت بالدعم والمساندة، وأصبح الإشراف يهدف إلى إحداث تغيير في الموقف التعليمي بدلاً من سلوك المعلم، كما أصبح المعلم والمشرف شريكين في إنجاح الموقف التعليمي، وإن تميزت هذه المرحلة عملياً باهتمام المعلمين بتنفيذ القوانين، وإرضاء المشرفين، وغياب الثقة بين المعلم والمشرف التربوي، وذلك نابع من تحديات واجهت هذه المرحلة، كعدم كفاية الحصة الصفية لإصدار المشرف التربوي حكمه على المعلم.

- **مرحلة من عام (1996-2005):** تغيّرت فيها طبيعة العمل، وأصبح دور المشرف التربوي تشاركياً؛ لإنجاح الأسلوب الإشرافي الأنسب للموقف التعليمي، واتسمت بتقديم المشرف التربوي التغذية الراجعة المحببة، والاهتمام بالتدريب الكمي، واستحداث أدوار جديدة في عمل المشرف التربوي كالإشراف العام، كما استحدثت في هذه المرحلة وظائف: مثل مشرف مرحلة (علمي، وأدبي)؛ ليقدم الدعم إلى صفوف المرحلة الأساسية (1-4)، وقد واجهت هذه المرحلة تحديات أهمها مخلفات الاحتلال السائدة، وكثرة المهمات والأعباء الملقة على عاتق المعلم.

- **مرحلة من العام (2006-2008):** شهدت تحولات ملموسة وانتهاج أنماط جديدة في الإشراف التربوي، وبرزت برامج داعمة ومساندة للمعلم، مثل المتابعة الشاملة، والإشراف التعاوني، والإشراف العام.

- **مرحلة من العام 2008 حتى الوقت الحالي:** شهدت تطوراً في نظام الإشراف التربوي العام، فهي مرحلة الانتقال من مرحلة التركيز على الإشراف الصفي التخصصي، إلى مرحلة الإشراف التربوي المدرسي الشامل، واستحداث مجالس التعلم المجتمعية، والعنفود وحدة تطوير، واستحداث المشرف التربوي المقيم، وعُدّ ضرورة بحكم التواصل المستمر مع المدارس، والمكوث فيها أطول فترة ممكنة؛ استكمالاً للتجربة التي طبقتها الوزارة في (84) مدرسة كانت الأكثر حاجة، وتحديد دور المشرف التربوي بوضوح، والحد من خروج المعلمين من مدارسهم. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة، فهناك تمسك بالتقليدي، وسوء في فهم الرسائل وتفسيراتها، وغياب التعزيز بصورة عامة. وقد أشارت البحوث إلى إيجابية التطور في مفاهيم الإشراف التربوي، الذي تضمن اجتماعات فردية، أو جماعية مع المعلمين، وزيارات صفية وورش عمل تربوية تؤدي إلى النمو المهني أثناء الخبرة، وهناك زيارات صفية متبادلة بين المعلمين، ودروس تطبيقية، ومؤتمرات، ومحاضرات تربوية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015).

## مجالات الإشراف التربوي التي عملت عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

استطاعت وزارة التربية والتعليم في فلسطين (2015) وعلى مدار المراحل السابقة أن تطور وتعزز العمل في مجالات الإشراف التربوي الآتية:

### المجال الأول. الإشراف التربوي الشامل على المدرسة:

انتهجت وزارة التربية والتعليم نهج الإشراف التربوي الشامل للمدرسة من خلال استحداث ما يأتي:

- 1. المتابعة الشاملة:** وهي عملية مخططة، ومنظمة هدفها تشخيص شامل لواقع المدرسة في مجالات القيادة التربوية وأدائها، والهيئة التدريسية، وفعاليتها، والبيئة التعليمية، وكفاياتها.
- 2. العنقود وحدة تطوير:** إن تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتحسينها بصورة مستمرة، وتحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة يتطلب توظيف إمكانات جميع العاملين فيها، وتوجيهها للارتقاء بالمدرسة الفلسطينية وتمكينها لتتطرق نحو عمليات التحسين، والتطوير بمسؤولية عالية، والغاية من وجود العنقود وحدة تطوير؛ هو الارتقاء بجميع المدارس لتكون قادرة على إعداد أجيال لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، ومواكبة التطورات المعرفية، والتكنولوجية المتسارعة بالتوجه نحو اللامركزية في نمط الإدارة التربوية، والوصول إلى قيادة تربوية تفاعلية تحقق فيها مجموعة مدارس العنقود أنموذجاً تعاونياً متطوراً بين هذه المدارس وصولاً إلى عنقود من المدارس قادر على قيادة نفسه بنفسه.
- 3. الإشراف التربوي المقيم:** وهو أحد الآليات المستخدمة للإشراف على المدارس، والتعرّف إلى مشكلاتها، وتحديد احتياجاتها، وأنشطتها، وواقعها التربوي والاجتماعي، من خلال تواجد المشرف التربوي في المدارس فترة كافية، تتيح له المشاركة مع المعلم للنهوض بالواقع التعليمي متسلحاً بمهاراته في توظيف أدوات الملاحظة، بحيث يتفاعل مع العملية التعليمية داخل المدرسة، ويتفرغ لمناقشة القضايا، والمشاركة في وضع الإجراءات المتعلقة بتحسينها، ويكون أكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل المدرسة، ومتفرغاً للعمل الإشرافي. وعليه فإنه الأقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات في المدرسة، ليتولى مهمة تنفيذ زيارات الإشراف للمعلمين في قاعة الصف بهدف رصد النشاطات التعليمية وملاحظة التفاعل الصفّي وغير الصفّي، وتقييم أداء المعلم والوقوف على أثره في الطلبة، ويتولى مهمة دعم مدير المدرسة في تحقيق المتابعة الفاعلة.
- 4. منسق النوعية:** مشرف تربوي يتم اختياره ليكون مسؤولاً عن إدارة تحسين نوعية التعليم، وجودته في عنقود واحد أو أكثر في المديرية، إذ يتخصص بتقديم الدعم لمديري مدارس العنقود ومعلميها بغرض رفع مستوى الطلبة في العنقود. لذا؛ يجدر أن يتوافر لديه تصور عن مدارس العنقود، وتحديد الاحتياجات للعاملين في العنقود، كما أنه يتحمل مسؤولية عقد لقاءات متخصصة لمناقشتهم في أمور خاصة بمدارسهم، ولديه صورة عن واقع التعليم، ومستويات تحصيل الطلبة في العنقود، فهو يقدم الدعم للمدرسة في مجالات عديدة.

5. **مجالس التعليم المجتمعية:** تعد المدرسة الميدان الأساسي لتطبيق سياسة التعليم، وذلك لدورها المهم في إمداد المجتمع بحاجته من الكفاءات المؤهلة تربوياً، وتعليمياً، ومهارياً، ولا يمكن للمدرسة أن تكمل رسالتها دون وجود شراكة مجتمعية حقيقية مع المجتمع الذي تعيش فيه. لذا؛ من المهم وجود مشاركة فاعلة بينهما من خلال تعرّف كل منهما إلى حاجات الآخر، والعمل على تلبيتها. ويعد المجتمع المحلي بمؤسساته وشرائحه كافة من العناصر المؤثرة في النظام التعليمي الفلسطيني إذا ما أحسن استثماره وتنظيم مشاركته في دعم التعليم، والتغلب على بعض المشكلات والقضايا التي تؤثر فيه.

### **المجال الثاني. تعزيز الأساليب الإشرافية:**

حاولت الوزارة التنوع في أساليب الإشراف التربوي، وبدأت تتطور، وتنفذ أساليب الإشراف التربوي في عملية الإشراف التربوي، كالتّزيارة الصّفية، وتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة الواحدة، والمدارس المجاورة، إضافة إلى الدّروس التطبيقية التي يتولى المشرفون أو من يكلف بتنفيذها أمام مجموعات من المعلمين، ويضاف إليها لقاءات إشراف تربوي، والنّشرات والقراءات، وتنمية مهارات البحث العلمي وخصوصاً البحوث الإجرائية، وتعزيز المبادرات الإبداعية بنشرها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011).

### **المجال الثالث. توظيف الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:**

قامت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2015) بتنمية مهارات المشرفين التربويين، وتزويدهم بالاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، ومن أهمها:

1. **الإشراف التربوي العيادي (الإكلينيكي):** ارتبط هذا النمط بالزيارة الصفية، والإشراف على التعليم الصفي، فهو يركز على التدريس داخل الغرفة الصفية، حسب أسس موضوعية، ومحددة من خلال ملاحظة عمليات التعلم ومراقبتها، وتحليلها بشكل دقيق، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم، ويعد الإشراف (الإكلينيكي) من أكثر أنماط الإشراف تأثيراً على تحسين سلوك المعلم الصفي، وممارسته للعملية التعليمية الصفية، بهدف تحسين مستوى الطالب.
2. **الإشراف التربوي بالأهداف:** وفيه يقوم مدير المدرسة والمشرف التربوي، والمعلم بتحديد أهداف مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق الأهداف المنتق عليها، بحيث يدرك كل من المدير، والمشرف، والمعلم النتائج المتوقعة منه.
3. **الإشراف التربوي التطوري:** ويركز على الجوانب التطويرية للمعلم وتأثيرها على الأداء، والعلاقات الشخصية في إطار إشرافي، بحيث يركز على اختيار طريقة الإشراف التربوي المناسبة؛ لتحقيق أفضل تطور ممكن للمعلم، فمعرفة كيف يتطور المعلم، هو العنصر الموجه للمشرف التربوي وهو القوة التي يمتلكها لتطوير أداء المعلم.

4. **الإشراف التنوعي (التمييزي):** وتقوم فكرته على فرضية أن اختلاف المعلمين يتطلب تنوع الإشراف عليهم، فهو يعطي المعلم أساليب إشراف لتطوير قدراته، وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه. ومن خيارات الإشراف التنوعي (التممية المكثفة) وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفي (الإكلينيكي) مع اختلاف في بعض الجوانب. ويؤكد جلاتثورن (Glatthorn, 1997) على الخصائص اللازمة للتنمية المكثفة: تكمن في أهمية الفصل بين أسلوب التتمية المكثفة، وبين التقويم، فالنمو يتطلب علاقة حميمة، وتجاوباً، وانفتاحاً، ويتطلب قيام شخص آخر غير المشرف التربوي بتقييم المعلم الذي شارك معه في الأسلوب الإشرافي، ووجوب أن تكون العلاقة بين الطرفين - المشرف والمعلم - علاقة أخوية تعاونية.
5. **الإشراف الإلكتروني:** وظهر نتيجة التقدم العلمي، والتكنولوجي وتقنية المعلومات، فهو يتوافق والتطور المستمر والتغير السريع في عملية التعليم، وفيه يقوم المشرف التربوي بمهامه الإشرافية عبر وسائط متعددة باستخدام الحاسب الآلي وشبكاته، بشكل يتيح لهم إمكانية التعامل مع عناصر عملية الإشراف، بصورة متزامنة أو غير متزامنة، في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب المشرف التربوي. ويعتمد الإشراف (الإلكتروني) على توظيف وسائط (إلكترونية) في التواصل بين المشرف التربوي والمعلمين وبين المشرفين والمؤسسة التعليمية، بحيث يتم تبادل سريع للمعلومات والخبرات بين أطراف العملية التعليمية من مشرفين ومعلمين. وهو نمط من الإشراف، يستخدم آليات اتصال حديث: حاسوب، وشبكات، ووسائط متعددة، وصوت، وصورة، ورسومات وآليات بحث ومكتبات (إلكترونية) وبوابات تعليمية؛ سواءً في مراكز الإشراف، أو عن بُعد، أو في مراكز الإشراف، أو في الصف الدراسي، أو المدرسة.
6. **الإشراف الهجين أو المدمج (Hybrid/Blended Supervision):** ويقوم على المزج، أو الجمع بين نظام الإشراف الوجيه (التقليدي) في الصفوف الدراسية، ونظام الإشراف (الإلكتروني) عبر (الإنترنت)؛ إذ يجمع بين الإشراف التقليدي المباشر في غرفة الصف، والإشراف (الإلكتروني) بطريقة متزامنة أو غير متزامنة، وهو نمط من الإشراف التربوي يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإشرافي، ويساعد على توفير الوقت والجهد لدى المشرف التربوي.
7. **الإشراف الداعم لتعلم الطلبة:** تم اعتماده توجهاً حديثاً للإشراف في فلسطين؛ لأن الأنماط التقليدية في الإشراف التربوي تركز على أداء المعلم، وكفاياته التعليمية، وتتطلب الدعم، والتطوير دون ربطها ومحورتها حول احتياجات المتعلمين. ومن هنا؛ جاءت فكرة الإشراف الداعم لتعلم الطلبة كأنموذج إشرافي، يركز على تحسين تعلم الطلبة من خلال تطوير ممارسات المعلم، وأدائه، ويقوم هذا النهج على بناء شراكة حقيقية بين المشرف والمعلم، حيث يتعاون المشرف مع المعلم في تحديد الاحتياجات التعليمية، أو المشكلات التي تواجه الطلبة، ويقدم له الدعم اللازم لمواجهتها أو الحد منها؛ ما ينعكس على تحسين تعلم الطلبة، ويسهم في النمو المهني المستمر للمعلم. كما

أن الإشراف التربوي الداعم لتعلم الطلبة يعزز تطوير كفايات المعلمين ورفع مستوى تحصيل الطلبة.

#### المجال الرابع. التدريب والتنمية المهنية:

يُعدّ تدريب تأهيل المعلمين ومديري المدارس والمشرفين، بتطوير كفاياتهم، وتنمية مهاراتهم مصدراً من مصادر إعداد الكوادر البشرية؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير أدائهم في الجوانب جميعها، والهدف هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم التي محورهما الطالب، لذا؛ تم إطلاق استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم: دعماً لتطوير الإشراف التربوي، والعمل على الحدّ من خروج المعلمين من المدارس بغرض حضور لقاءات، وورش تدريبية، عن طريق عقدها في المدرسة، أو داخل المجموعة العنقودية، وإقرار الدبلوم المهني المتخصص في الإشراف التربوي لتنمية مهارات المشرفين التربويين، والدبلوم المهني المتخصص في الإدارة المدرسية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015).

وتقوم وزارة التربية والتعليم ببناء البرامج التدريبية وفق الآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتم وفق أسس علمية، وموضوعية في مقدمة الخطوات اللازمة للتخطيط للدورات التدريبية، وتُعرّف الاحتياجات التدريبية، بأنها: مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في مجالات المعرفة لدى الأفراد العاملين، ومهاراتهم، واتجاهاتهم؛ لتعديل سلوكهم أو تطويرها، أو استحداث السلوك المرغوب في صدورهم عنهم، والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم، وتلافي نواحي القصور، أو العجز في هذا الأداء. وبالتالي؛ زيادة فاعليتهم في العمل، ويحدد الاحتياجات التدريبية كل من الموظف، والرئيس المباشر، ودائرة التدريب.

- تصميم التدريب: ويتم وفق الخطوات المتسلسلة الآتية:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي ضمن خطة الإدارة العامة للإشراف، والتأهيل التربوي.
  2. وضع خطوط مرجعية للمادة التدريبية، ويرصد فيها المعارف، والمهارات، والاتجاهات المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف.
  3. وضع خطوط عامة للتدريب.
  4. وضع إطار منهجية التدريب، وإطار التقييم.
- إعداد المواد التدريبية: المادة التدريبية مادة تعليمية إثرائية تهدف إلى إثراء موضوعات معينة في المنهاج، أو توضيح مفاهيم، وإكساب مهارات، ومعارف، وسلوكيات، وطرائق تعليمية يحتاجها المتدربون \_ معلمون، ومديرو مدارس، ومشرفون تربويون \_.
- تنفيذ التدريب وإجراءاته: بمراعاة أن التدريب عملية إكساب مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات للفرد، أو للمجموعة والتي يستطيع من خلالها القيام بعمل ما، لم يكن في استطاعته القيام به من قبل، أو القيام به بصورة أفضل.

- تقويم البرامج التدريبية: وتعدّ عملية ضرورية للتأكد من مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، والتقويم جزءٌ مهمٌّ، وأساسيٌّ في تصميم البرامج التدريبية، ويتم من خلاله تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه البرامج، وعملية التقويم بحد ذاتها هي عملية إصدار قرار علمي بشأن تصميم البرامج التدريبية، وعمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015).

### ثانياً. الدراسات السابقة ذات الصلة:

يشتمل هذا الجزء على عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإشراف التربوي، في ضوء الواقع، والاتجاهات الحديثة، والمعاصرة. وقسمت الدراسات السابقة إلى قسمين، هما: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وعرضت وفق تسلسل زمني، من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

#### أ. الدراسات السابقة العربية ذات الصلة:

أجرى السعدية ورفاقه (2017) دراسة، هدفت إلى تعرّف واقع ممارسات المشرفين التربويين في ضوء إدارة الحوار في سلطنة عمان من وجهات نظر المشرفين التربويين، والمعلمين. تألفت عينة الدراسة من (184) مشرفاً، و(422) معلماً، في كل من محافظة مسقط، ومحافظة شمال، وجنوب الشرقية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار، جاءت بدرجة عالية في المجالات الأربعة، وحصل (مجال التواصل) على المركز الأول، ثم (تُعد تقييم الموقف الحوارية)، تلاه (بعد التفاوض، والإقناع)، وأخيراً (بعد الثقة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq .05)$  تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، في المجالات جميعها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، في جميع المجالات باستثناء مجال تقييم الموقف الحوارية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفي المجالات جميعها.

وقام أبو إدريس والناير (2017) بدراسة، هدفت إلى تعرّف واقع أساليب الإشراف الممارسة في المرحلة الثانوية بولاية جنوب كردفان من وجهات نظر المشرفين التربويين. واستخدم المنهج الوصفي القائم على التحليل. واختيرت عينة الدراسة عن طريق العينة القصدية، وحجمها (36) مشرفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأساليب الإشراف جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول واقع ممارسة أساليب الإشراف بالمرحلة الثانوية (بولاية جنوب كردفان)، لصالح المشرفين الذين يحملون مؤهلاً غير تربوي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في  $(\alpha \leq .05)$  أما ما يتعلق بأساليب الإشراف الممارسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل، والخبرة، ونوع الدورات التدريبية، كما

أظهرت الدراسة اتفاق المشرفين التربويين على أنّ هناك مشكلات عدة تعوق ممارسة المشرف التربوي لأساليب الإشراف بدرجة عالية.

وسعت ايمان عبد الرحمن (2018) في دراستها إلى الكشف عن واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة، وأهميتها لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وتألّفت الدراسة من عينة عشوائية منتظمة، بلغت (350) معلماً، ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن واقع مستوى ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، كما يراها معلمو المدارس الحكومية في (لواء قصبة عمان) جاء بمستوى متوسط، وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، كما يراها معلمو المدارس الحكومية في (لواء قصبة عمان) بمستوى "عال".

في حين هدفت دراسة سالم (2019) إلى تقويم واقع الإشراف التربوي (ببلدية سرت) وسبل تطويره من وجهات نظر المشرفين. تألفت عينة الدراسة من (60) مشرفاً اختيروا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ودلّت نتائج الدراسة على: أن الإشراف التربوي يتسم بالدور الإيجابي (ببلدية سرت) من وجهات نظر المشرفين، وأن المشرفين التربويين (ببلدية سرت) يساهمون في تطوير الإشراف التربوي من وجهات نظرهم.

أما دراسة العتيبي (2019)، فهذهت إلى تعرّف درجة تطبيق المشرفين التربويين لممارسات الإشراف للزيارات الصفية في ضوء معايير الجودة من وجهات نظر المشرفين والمعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة (مكة المكرمة)، وتألّفت عينة الدراسة من (701) معلماً ومشرفاً تربوياً بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة (مكة المكرمة). توصلت إلى عدّة نتائج تمثلت؛ في أن ممارسات الإشراف للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في جميع مجالات الدراسة التي تمثلت في: (تعديل اتجاهات المعلم، التركيز على جودة أداء المعلمين، والقيادة الصفية والتفاعل الصفّي، التقويم والتحسين المستمر) كلها كانت بدرجة (متوسطة).

في حين أجرت سمر الحاج (2020) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع الإشراف التربوي التطوري في مدارس (الأونروا) بمحافظة (غزة) وسبل تحسينه. وتألّفت عينة الدراسة من (332) فرداً، منهم (165) معلماً، و(167) معلّمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت مرتفعة على الدرجة الكلية والمحاوّر الثلاثة للأداة. وأظهرت النتائج أنّ عدم وجود فروق في الإشراف التطوري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لبعده الإشراف التطوري غير المباشر والدرجة الكلية، بينما كانت هناك فروق في الإشراف المباشر والتشاركي لصالح منطقتي (غزة، ورفح) التعليمية، وعدم وجود فروق في الإشراف التطوري تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي للمعلمين وسنوات الخبرة. وهدفت دراسة صبياء العمري (2020) النوعية إلى تقديم رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية (بالمملكة العربية السعودية)، حيث قامت بتحليل التعليمات،

والأنظمة التربوية في وزارة التربية والتعليم في (المملكة العربية السعودية). توصلت الباحثة إلى تقديم رؤية مقترحة للإشراف التربوي المدمج أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي التي تسهم بشكل كبير في حل المشكلات التربوية والتعليمية وخاصة في أوقات الأزمات والكوارث. وعرفته بأنه نمط الإشراف الذي يمزج بين الإشراف المباشر بواسطة الزيارات الصفية، والحوارات، ولقاءات الإشراف التقليدي بالإشراف غير المباشر، بواسطة آليات الاتصال الحديثة باستخدام شبكات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة بالإشراف (الإلكتروني).

أما دراسة المدهون (2020)، فهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة (غزة) في ضوء معايير الجودة العالمية. وتألقت عينة الدراسة من (39) مشرفاً/ة، و(97) مديراً/ة مدرسة، و(234) معلماً/ة، واختيرت بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع منظومة الإشراف التربوي؛ في ضوء معايير الجودة العالمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، كما كشفت نتائجها أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع منظومة الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة العالمية، تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح المشرف التربوي، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً منبثقاً من خمسة أهداف جرى استخلاصها من نقاط الضعف التي حصل عليها الباحث من نتائج الاستبانة.

أما سعاد الحربي (2021)، فأجرت دراسة هدفت إلى تعرّف مستوى الإشراف التربوي الإلكتروني الموجه إلى العملية التعليمية خلال جائحة (كورونا). وتألقت عينة الدراسة من (400) مشرفاً تربوياً في (المملكة العربية السعودية). وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الرقابة الإلكترونية في المدارس الحكومية؛ تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمبحث الإشرافي، وسنوات الخبرة، والخبرة.

في حين هدفت دراسة كرشوم (2022) إلى تعرّف واقع الإشراف التربوي في محافظة (عمران) (مديرية ذيبين أنموذجاً)، وتكونت عينة الدراسة من الوثائق والبيانات المتعلقة بالموضوع في المركز التعليمي، ومديرية التربية، وتقرير الصندوق الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي بالمديرية يواجه مشاكل، ومعوقات عدّة تمنعه من القيام بعمله على أكمل وجه، ومنها: انقطاع المرتبات، وقلة التدريب، والتأهيل، والتباعد الجغرافي للمدارس، وقلة المشرفين، وعدم تناسب عدد المشرفين مع عدد المعلمين، وكذلك العجز القائم في بعض التخصصات.

وسعت دراسة زامل ورجبي (2022) إلى تقديم تصور مقترح للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية، من وجهات نظر مديري المدارس، والمشرفين التربويين. وتألقت عينة الدراسة من (584) من المشرفين التربويين، ومديري المدارس الحكومية الفلسطينية، واختيرت

بالطريقة العشوائية وفق مرحلتين. وأظهرت النتائج حصول مجال الإدارة على درجة مرتفعة، وحصول مجالات استخدام تطبيقات التواصل، والبنية التحتية الرقمية، وكفايات استخدام التطبيقات الحاسوبية، وكفايات الإشراف، ومتابعة وتوجيه الإدارة، والتواصل مع أطراف العملية التعليمية، وأمان الاتصال، وإتاحة التفاعل مع أطراف العملية التعليمية على درجة متوسطة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لأنموذج للإشراف التربوي المدمج.

أمّا دراسة نانسي رنتيسي (2022)، فهدفت إلى تعرّف واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة (رام الله والبيرة) وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهات نظر مديري المدارس. وتألّفت عينة الدراسة من (163) مديراً/ة من مديرية تربية وتعليم (رام الله والبيرة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، ومجالاتها، تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير: الجهة المشرفة لصالح الوكالة، وبتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (10 أعوام فأكثر)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهات نظر مديري المدارس.

في حين سعت دراسة عساف والدرساوي (2023) إلى تعرّف درجة تقدير عينة من مدرسي ثانويات محافظات (غزة) للمعوقات التي تواجه المشرفين التربويين في توظيف أسلوب الصديق الناقد. وتألّفت عينة الدراسة من (336) مدرساً/ة. أظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة الكلية للمعوقات التي تواجه المشرفين التربويين في توظيف أسلوب الصديق الناقد كانت كبيرة، حيث جاء مجال المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى، ومجال المعوقات في المرتبة الأخيرة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات التقدير لهذه المعوقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح المدرسات.

وأجرى إبراهيم وحورية (2023) دراستهما بهدف تعرّف إلى درجة ممارسة الإشراف (الإكلينيكي) لدى المشرفين التربويين في مدارس (قصبه عمان) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً و(220) مديراً تم اختياروا بالطريقة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن درجة ممارسة الإشراف (الإكلينيكي) لدى المشرفين التربويين في مدارس (قصبه عمان) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على المجالات جميعها، وعلى الاستبانة ككل. وإلى وجود فروق دالة إحصائية، تعزى لمتغير الوظيفة،

ولصالح مديري المدارس، وعدم وجود فروق إحصائية دالة تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدراسات العليا.

ب. الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة:

أجرى شوارتز - بهيت (Schwartz- Behet, 2014) دراسة هدفت إلى تعرّف مدى فاعلية استخدام الإشراف الافتراضي لدى المعلمين ومدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإشراف على المعلمين والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي في (أمريكا) في مجال التدريب والتعليم. اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه مقننة، ورسائل البريد (الإلكتروني) الافتراضية واستخدمت لتشكيل أساساً لتحليل النتائج، وجمع البيانات، حيث طُلب من المشرفين تقديم مجموعة بيانات حول هذه الدراسة وطلب بعض المرشحين من المدرسين التعاون واستخدام التقنيات الافتراضية، وتمت مقارنة أنموذجين مختلفين للإشراف، مع التركيز على الهدف الأول، وهو التعرف إلى أفضل الممارسات لتكنولوجيا الاتصالات (ICT) من خلال تسليط الضوء على العناصر الأساسية المرتبطة بالاحتياجات المستقبلية واتجاه الإشراف الافتراضي، حيث قامت جامعتان (أمريكيتان)؛ إحداهما عبر الإنترنت والأخرى تقليدية، بمقارنة استخدام الإشراف الافتراضي في أثناء التدريب الداخلي لمرشحي المعلمين وتعميم نتائجها.

أما دراسة فيث وتشيدوزي (Faith & Chiedozi, 2016) النوعية، فهذه هدفت إلى توضيح أثر فاعلية الإشراف التربوي ومراقبة الجودة على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية، وتحديد كيف يمكن للإشراف التربوي مراقبة الجودة، وتعزيز العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية بولاية (أنمبرا بنيجيريا). وأظهرت النتائج أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة الجودة، وفي تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وتحديد خصائص الإشراف التربوي، ومراقبة الجودة بفاعلية، وأهمية تنوع أساليب الإشراف التربوي من زيارة صافية، وبحوث تربوية، ونشرات، وورش عمل، وتبادل زيارات على فاعلية الإشراف التربوي، ودور الإشراف التربوي في دعم المعلمين ومعالجة المشكلات التي تعوق عمليات التعليم والتعلم، مع رصد التحديات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي.

في حين سعت دراسة أمبوفو (Ampofo, 2019) إلى التعرف إلى تقييم تأثير أسلوب الإشراف التربوي التطوري المباشر لمديري المدارس على أداء المعلمين، في المدارس الثانوية العامة في (غانا)، تكونت عينة الدراسة من (617) مديراً عاماً ورئيس قسم، استخدمت الدراسة المنهج المختلط لمناسبتها أهداف الدراسة. في حين استخدمت المقابلة الشخصية، والاستبانة أداتين لجمع البيانات من أفراد العينة، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قللوا من وقتهم المخصص للإشراف على تخطيط الدروس وتطوير المعلمين، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن الإشراف الذي يقوم به مديرو المدارس بتخطيط، وتطوير الدروس، يمتلك تأثيراً كبيراً على أداء المعلمين.

أما دراسة سيغورا وماديسون (Siguara & Madison, 2019)، فهدفت إلى تعرّف دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة على مخرجات التعليم، وإيضاح دور الإشراف التربوي بالمدارس الأساسية في (إسبانيا - مايوركا) في تحقيق الجودة بمخرجات التعليم في (إسبانيا). تألفت عينة الدراسة من (2009) معلمة، لمدة ثلاث أعوام على التوالي (2015-2018). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف التربوي يمارس أساليب إشراف مناسبة لخصائص المدرسة الأساسية، كما أكدت الاستراتيجيات التعليمية أن الإشراف التربوي يعزز ممارسات المعلم داخل الغرف الصفية، وأن الطالب يحظى بأهمية بالغة من المشرفين التربويين، وأن هدف الإشراف تحسين الجودة في مخرجات التعليم العام من خلال الممارسات التي يقومون بها.

وسعى هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020) إلى التعرف إلى تحديد العلاقات بين فاعلية الإشراف التربوي وأداء المعلمين واتجاهاتهم في المدارس الثانوية في (كوالالمبور)، في (ماليزيا)، طبقت الدراسة على عينة من مدارس مختلفة في إحدى مناطق كوالالمبور ضمت (200) معلماً و(50) مشرفاً، كما أشارت النتائج إلى أن الممارسات الإشرافية وموقف المعلمين وأدائهم في مجال الإشراف كانت في مستوى متوسط في المدارس الثانوية في (ماليزيا)، علاوة على ذلك، لم تظهر العلاقة بين الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين واتجاهاتهم بشكل عام، باستثناء الإشراف التوجيهي الذي أظهر علاقة إيجابية وكبيرة بأداء المعلمين واتجاهاتهم.

في حين أجرت داماس (Dammas, 2020) دراسة هدفت إلى تعرّف مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فاعلية المعلمين مع الكشف عن خصائص المعلم الفعال من وجهات نظرهم. في مدارس مدينة (جدة بالمملكة العربية السعودية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تؤدي عناصر الإشراف التربوي الممارسات المطلوبة منها بنسبة عالية. وجاءت الاستجابات لمدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي حسب الترتيب الآتي: العلاقات الإنسانية، والقيادة، والتقييم، وشؤون الطلبة، ومادة علمية، ونشاط مدرسي، والإشراف. وبينت الدراسة أن هناك فروقاً إحصائية في ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فاعلية المعلمين؛ بسبب الجنس في مجال العلاقات الإنسانية وشؤون الطلبة والتقييم للمادة العلمية والنشاط المدرسي والمجالات الكلية للاستبيان، لصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق في التأثير بين الجنسين في مجال القيادة، والتخطيط، وطرق الإشراف.

أما دراسة نجولي ومكولو (Ngole & Mkulu, 2021)، فسعت إلى تعرّف دور الإشراف التربوي في تحسين جودة التعليم، والتعلم في المدارس الحكومية الثانوية في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) من وجهات نظر مديري المدارس. قام الباحثان بفحص الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس في تحسين جودة التعليم والتعلم، ورصد التحديات التي تواجه مديري المدارس في تحسين جودة التعليم، والتعلم، والمبادرات الممكنة والمستخدم في التصدي للتحديات

التي تعوق الإشراف الفعال لمديري المدارس، والهادفة إلى تحسين جودة التعليم، والتعلم. واختيرت عينة عشوائية للدراسة، تكونت من (4) مديري مدارس حكومية، و(30) معلماً، و(47) طالباً في منطقة إيمبلا - تنزانيا، وأشارت النتائج إلى أن الإشراف الفعال هو العامل الرئيس للأداء الأكاديمي في المدارس.

في حين هدفت دراسة فيز وآخرون (Vaiz et al, 2021) تعرّف أثر جائحة (كورونا) على تطوير برامج التعليم وإعادة ترتيبها وعلى عدّة قطاعات أخرى، وتكيفها مع ظروف اليوم في قبرص. وأظهرت نتائج الدراسة أنه: نظراً للوباء ونقل التعليم إلى منصات عبر (الإنترنت) في عديد من البلدان حول العالم، وتنفيذه باستخدام نماذج التعليم عن بعد؛ فإن الاستخدام الفعال لممارسات التعليم عن بعد أمرٌ مهمٌ من حيث الاستدامة لاستمرار التعليم وعدم انقطاعه، وفي هذه المرحلة برزت أهمية الإشراف مرة أخرى، إذ بيّنت النتائج مزايا التعليم عن بعد؛ معتبرة أنه وفرّ فرصاً للإشراف (الإلكتروني) الناشئ لتسهيل التحكم، وأزال حواجز الزمان والمكان، وخلق شبكة تواصل أسهل بين المشرفين والمعلمين ومديري المدارس.

أما الدراسة النوعية التي قام بها نـورهودا وآخرين (Nurhuda et al, 2023)، فحاولت تسليط الضوء على أهمية فاعلية الإشراف التربوي في تعزيز مستوى جودة التعليم في (إندونيسيا)، فقد توصلت إلى أن دور الإشراف التربوي يكمن في إدارة الأنشطة التربوية، ومتابعة كل التغيرات في العملية التعليمية، بما في ذلك التخطيط، والمراقبة والتدريب، بهدف تعزيز جودة التعليم في (إندونيسيا). كما أشارت النتائج إلى أنه لا يمكن فصل تحسين جودة التعلم عن دور المعلم، الأمر الذي يتطلب تحسين كفاءة المعلم من المشرفين التربويين. حيث يتم تعزيز احترافية المعلمين من خلال تقنيات الإشراف التربوي، مثل الزيارات الصفية واللقاءات الدورية. لتحسين جودة المعلمين، إضافة إلى قيام المديرين بتنظيم التدريبات وزيادة المعرفة من خلال مشاركة المعلمين في أنشطة مثل (MGMP)، وورش العمل، سواء داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها، بهدف تعزيز جودة التعلم، وتطوير أداء المعلمين بشكل مستدام. ومع ذلك، يواجه تنفيذ الإشراف التربوي بعض القيود مثل الوقت المحدود والتعليمات المحدودة والتكاليف المحدودة، وعليه فإنه من الضروري تعزيز الإشراف الأكاديمي من خلال استخدام أدوات تعزيزية، ما يساعد على تطوير عملية التعلم وتعزيز أدوات الإشراف.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسات السابقة بأنها أظهرت ضرورة تعزيز وسائل الاتصال والتواصل بين أركان العملية التعليمية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة السعدية ورفاقه (2017)، وزامل ورجبي (2020). كما أشارت دراسة أبو إدريس والناير (2017)، وعبد الرحمن (2018)، والعتيبي (2019)، و (Ampofo, 2019)، والحاج (2020)، وداماس (2020)، ورننيسي (2020)، وعساف (2023)، إلى

أهمية تعزيز وتطوير أساليب الإشراف التربوي واتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة، وبينت ضرورة تذليل المعوقات والصعوبات أمام تطبيق الإشراف الإلكتروني لأهميته، وهذا ما أكدته الدراسات (Schwartz- Behet, 2014)، و (Vaiz et al, 2021). أما عن أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة وتطوير الجودة التعليمية، فقد ظهرت في نتائج دراسة (Faith & Chiedozi, 2016)، و (Siguara & Madison, 2019)، و (Ngole & Mkulu, 2021)، و (Nurhuda et al, 2023).

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وفي كتابة الإطار النظري الذي يعد جزءاً أساسياً، ومهما في هذه الدراسة، وفي صياغة منهجية الدراسة، واختيار أدواتها، وهي: الاستبانة، وأسئلة المقابلة، والتعرف إلى أهم المجالات الممكنة تضمينها، والفقرات الملائمة لتلك المجالات، والتعرف إلى المتغيرات المحتملة وانتقاء الأنسب منها بما يتناسب، وطبيعة هذه الدراسة، والأطلاع على عديد المعالجات الإحصائية، لاختيار ما يتناسب مع طبيعة أسئلة هذه الدراسة، لتطبيقه، والتعرف إلى آليات بناء الدليل المناسب والمقترح للدراسة، وفي مناقشة نتائج الدراسة الحالية وكيفية مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، والاستفادة من التوصيات الواردة في الدراسات السابقة في التركيز على بعض جوانب الدراسة التي لم تغطيها الدراسات السابقة، والاستفادة من الخبرات السابقة في بعض المواضيع والجوانب.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الآتية: السعدية (2017)، وأبو إدريس والناير (2017)، وعبدالرحمن (2018)، والعتيبي (2019)، و (Hoque & Kenayathulla, 2020)، وسالم (2019)، و (Ampofo, 2019)، والحاج (2020)، والرنتيسي (2022) في الهدف وهو التعرف على واقع الإشراف التربوي.

في حين اختلفت في جمعها بين عمليات المسح، والتحليل، والتطوير، فهي لم تقتصر على مسح درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي فقط، ولكن اهتمت بعملية التطوير، تطوير دليل إداري تربوي. وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، في سعيها لبناء دليل إداري تربوي مناسب لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة، وهو ما لم تقدمه أي دراسة سابقة \_ في حدود علم الباحث \_؛ الأمر الذي سيساعد المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين في التطوير والتحسين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة؛ من خلال تحديد منهج الدراسة وطريقتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة تحديدها، كما تم وصف أدوات الدراسة وكيفية إعدادها وبنائها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها. وتضمن الفصل أيضاً تحديداً لمتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها، وعلى النحو الآتي:

#### منهجية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. ولتحقيق هذا الهدف؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي التطويري؛ الذي يركز على دراسة الظاهرة في فترات زمنية متباعدة لتطويرها، وكونه الأنسب لطبيعة الدراسة، ولموضوعاتها ولأهدافها. ونظراً لخصوصية هذا النوع من الدراسات، فقد نفذت الدراسة وفقاً للمراحل الآتية:

#### المرحلة الأولى. مسح الخلفية النظرية:

وفيها تمّ جمع الأدب النظري ومراجعته عبر استعراض المصادر، والدوريات، والمراجع، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، خصوصاً منظومة الإشراف التربوي في ضوء التجارب العالمية المعاصرة ودورها في تحسين أداء المؤسسة التعليمية؛ وممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة لأنها تنعكس بشكل مباشر على قدرات المعلمين وممارساتهم الصّفيّة.

#### المرحلة الثانية. فرز الأسس والمتغيرات التي يركز عليها بناء الدليل الإداري التربوي:

حيث تم فيها فرز الأسس والمتغيرات الأساسية ذات العلاقة باقتراح الدليل الإداري التربوي المناسب لتحسين واقع منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في هذه المنظومة، وذلك من خلال دراسة أدب الدراسة وتحليله، وتحديد النقاط الجوهرية والركائز الأساسية لبناء الدليل التربوي المقترح.

#### المرحلة الثالثة. دراسة الواقع وجمع البيانات:

وتضمنت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها؛ بالرجوع إلى الإحصائيات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم في فلسطين؛ إذ اشتملت على أعداد مديري، ومديرات المدارس والمشرفين والمشرفات التربويين والمعلمين والمعلمات في المحافظات الشمالية، وبناء أدوات الدراسة،

وتطبيقها على عينة استطلاعية، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاستخراج النتائج، وفيما يأتي عرض لتفاصيل كل منها:

## مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين وعددهم (531)، وجميع مديري المدارس وعددهم (1921)، وجميع المعلمين والمعلمات وعددهم (32988) في المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) حسب الإحصائية المعتمدة للعام الدراسي (2024/2023)، والتي يبينها الجدول (1) الذي يظهر توزع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس والإقليم الجغرافي:

الجدول 1. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس والإقليم الجغرافي في العام الدراسي 2024 - 2023

المجموع	إقليم جنوب المحافظات الشمالية			إقليم وسط المحافظات الشمالية			إقليم شمال المحافظات الشمالية			المركز الوظيفي
	المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور	
531	150	78	72	178	111	67	203	96	107	مشرف تربوي
1921	552	301	251	564	344	220	805	417	388	مدير مدرسة
32988	9584	5786	3798	10092	7088	3004	13312	7826	5486	معلم

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة مسحية، وعينة قصدية، من أفراد المجتمع تم تحديدهما كما يأتي:

- **عينة الدراسة المسحية:** حدد حجم العينة باستخدام جداول (كريجسي ومورغان) (Krejcie & Morgan)، واختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتطبيق أداة الدراسة الاستبانة\_ عليها، وفق الخطوات الآتية:

1. تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقاليم جغرافية، هي: إقليم شمال المحافظات الشمالية، وإقليم وسط المحافظات الشمالية، وإقليم جنوب المحافظات الشمالية.
2. تحديد العدد في كل فئة من الفئات حسب المركز الوظيفي (مشرف تربوي، ومدير مدرسة، ومعلم)، والجنس، ومديرية التربية والتعليم في الأقاليم الثلاثة.
3. اختيار عينة عشوائية طبقية بناء على الفئات (المركز الوظيفي، والجنس، والمديرية) من كل إقليم جغرافي، على النحو الآتي:

- اختيار (280) مشرفاً ومشرفة بالطريقة العشوائية الطبقية باستخدام برنامج (SPSS) من الأقاليم الثلاثة، ومن مديريات التربية والتعليم كلها حسب نسبة الذكور إلى الإناث في المجتمع.

- اختيار (380) مديراً ومديرة بالطريقة العشوائية الطبقية باستخدام برنامج (SPSS)، من الأقاليم الثلاثة، ومن مديريات التربية والتعليم كافة، حسب نسبة الذكور إلى الإناث في المجتمع.
- اختيار (5) معلمين أو معلمات عشوائياً من المدارس التي كان مديرها أو مديرتها من عينة الدراسة.

4. توزيع الاستبانة (الالكترونياً) على كل من اختيار، وكان من ضمن أفراد العينة.

- أما العينة القصدية: واختير مدير مدرسة ومشرف تربوي \_ من أصحاب الخبرة والكفاءة والأداء المتميز والمبادرة \_ من كافة مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية . وروعي في الاختيار تنوع معيار الجنس، والتميز في الأداء، ومن لديهم مبادرات في الاشراف التربوي لتطبيق أداة الدراسة الثانية \_ المقابلة \_ وإجراء المقابلات معهم.

### أدوات الدراسة:

استخدم لتحقيق أهداف الدراسة أداتان، هما: الاستبانة، والمقابلة.

#### الأداة الأولى. الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بدراسة واقع الإشراف التربوي ومنظومته في ضوء الاتجاهات الحديثة (المعاصرة) في الإشراف التربوي، كدراسات: عبد الرحمن (2018)، والبابطين (2018)، والمدهون (2020)، ودراسة كرشوم (2022)، واستشارة عدد من المختصين في الإشراف التربوي والإدارة التربوية، صمم الباحث أدوات الدراسة؛ والتي أعدت لتكون مقياساً لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، فكانت على النحو الآتي:

#### - بناء الاستبانة:

بناء الاستبانة في صورتها الأولية للكشف عن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف؛ من وجهات نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم؛ وتكونت من قسمين، هما:

**القسم الأول:** (الخصائص الديمغرافية): وتضمن معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة لأفراد العينة، وهي: (المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي).

**القسم الثاني:** ويمثل مقياساً لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. وتألّف من (40) فقرة، توزّعت على خمسة مجالات، هي: تحليل البيئة التربوية (7)، تطوير البرامج التعليمية (7)، تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا (9)، تعزيز

العلاقات الإيجابية (9) وتحسين الأداء التعليمي (8). وتم تحديد درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي؛ وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس متدرج من نوع ليكرت (Likert) الخماسي، من خمس درجات للموافقة عليه مرتباً تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات للبديل (موافق بدرجة مرتفعة جداً)، وأربع درجات للبديل (موافق بدرجة مرتفعة)، وثلاث درجات للبديل (موافق بدرجة متوسطة)، ودرجتان للبديل (موافق بدرجة منخفضة)، ودرجة واحدة للبديل (موافق بدرجة منخفضة جداً). \* (انظر ملحق (1-أ): أداة الدراسة بصورتها الأولية)

#### - صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها على النحو الآتي:

#### أولاً. صدق أداة الدراسة - الاستبانة:

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الطرق الآتية:

- **صدق المحتوى "المحكمين"**: جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)؛ بعرضها بصورتها الأولية على (15) محكماً من ذوي الاختصاص من أساتذة جامعات أردنية وفلسطينية، وذوي خبرة في الإشراف والتأهيل والتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ملحق (2)، لتقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها؛ مع ترك مجال لاقتراح التعديلات المناسبة. \* (انظر ملحق (2) أسماء محكمي أدوات الدراسة من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية)

اعتمدت الفقرات الحاصلة على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وأجريت التعديلات تبعاً لملاحظات المحكمين ومقترحاتهم؛ لتتكون أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات. تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف فقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وحذف فقرات أخرى لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للمجال الذي تنتمي إليه. وتم فصل الفقرات المركبة، وإضافة بعض الفقرات، وتبديل ترتيب المجالين الرابع والخامس حسب تسلسل العمل، فأصبحت تتألف من (50) فقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي**: بعد توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (51) فرداً من خارج عينة الدراسة، جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي على النحو الآتي:

1. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لقياس العلاقة بين درجة كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول 2. معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المجال والدرجة الكلية للأداة

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1.	تحليل البيئة التربوية	8	.72**
2.	تطوير البرامج التعليمية	7	.66**
3.	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	13	.80**
4.	تعزيز العلاقات الإيجابية	10	.76**
5.	تحسين الأداء التعليمي	12	.80**

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 01.

يتضح من الجدول (2) أن درجات جميع مجالات الأداة مرتبطة ارتباطًا ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للأداة عند مستوى الدلالة (01).

2. حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين درجات كل فقرات المجالات لأداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول 3. معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة
تحليل البيئة التربوية	1	.86**	.78**	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	1	.75**	.82**
	2	.72**	.74**		2	.73**	.80**
	3	.66**	.75**		3	.67**	.83**
	4	.71**	.57**		4	.68**	.82**
	5	.69**	.75**		5	.65**	.75**
	6	.72**	.77**		6	.62**	.73**
	7	.78**	.81**		7	.70**	.78**
	8	.82**	.80**		8	.79**	.79**
	1	.89**	.75**		9	.81**	.84**
	2	.67**	.81**		10	.72**	.82**
	3	.79**	.70**		11	.69**	.73**
	4	.78**	.76**		12	.72**	.65**
	5	.74**	.79**		13	.66**	.80**
تطوير البرامج التعليمية	6	.74**	.75**	تحسين الأداء التعليمي	1	.71**	.80**
	7	.84**	.82**		2	.79**	.75**
	1	.90**	.78**		3	.80**	.70**
	2	.77**	.76**		4	.84**	.66**
	3	.77**	.68**		5	.80**	.74**
	4	.80**	.62**		6	.80**	.79**
	5	.72**	.78**		7	.74**	.70**
	6	.78**	.86**		8	.76**	.72**
	7	.78**	.76**		9	.80**	.76**
	8	.76**	.81**		10	.78**	.63**
9	.80**	.78**	11		.71**	.67**	
10	.83**	.76**	12		.79**	.78**	

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 01.

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات الأداة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين كل فقرة والمجال المنتمية إليه، وبين الفقرة والأداة ككل. وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال؛ ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

#### ثانياً. ثبات أداة الدراسة - الاستبانة:

للتعرف إلى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه؛ تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (51) فرداً من خارج عينة الدراسة، وحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول 4. قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة

الرقم	المجالات	قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا
1	تحليل البيئة التربوية	.86
2	تطوير البرامج التعليمية	.77
3	تطوير كفاءة المعلمين مهنياً	.87
4	تعزيز العلاقات الإيجابية	.90
5	تحسين الأداء التعليمي	.94

يتضح من الجدول (4) بأن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس درجة فاعلية الإشراف التربوي تراوحت بين (.77 - .94). وهي قيم تعد مناسبة لأغراض الدراسة.

أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما هي في ملحق (3-أ)، والجدول (5) يبين توزع فقرات الأداة على مجالات الدراسة على النحو الآتي:

الجدول 5. توزع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة

رقم المجال	المجالات	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1.	تحليل البيئة التربوية	8 - 1	8
2.	تطوير البرامج التعليمية	15 - 9	7
3.	تطوير كفاءة المعلمين مهنياً	28 - 16	13
4.	تعزيز العلاقات الإيجابية	38 - 29	10
5.	تحسين الأداء التعليمي	50 - 39	12
	المجموع		50

\* (انظر ملحق (3-أ) أداة الدراسة - الاستبانة بصورتها النهائية).

#### الأداة الثانية - المقابلة:

بنيت أداة مقابلة (أسئلة) في صورتها الأولى كما في الملحق (1-ب)؛ بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة. وتألقت من خمسة أسئلة اشتقت من أهداف الدراسة، وجاءت هذه الأداة لتعزيز نتائج الأداة الأولى (الاستبانة). \* (انظر ملحق (1-ب) أداة الدراسة أسئلة المقابلة بصورتها الأولى)

- صدق الأداة الثانية (أسئلة المقابلة) وثباتها:

تم التحقق من صدق أسئلة المقابلة وثباتها كما يأتي:

أولاً. صدق الأداة الثانية - (أسئلة المقابلة): جرى التحقق من صدق أسئلة المقابلة بتحكيما وعرضها على خمسة عشر محكما من ذوي الاختصاص والخبرة في الإشراف التربوي والإدارة التربوية حسب ملحق (2)، لتقييم أسئلة المقابلة؛ إذ تم تعديل الأسئلة، وتطويرها بناءً على ملاحظاتهم، وتوصياتهم.

ثانياً. ثبات الأداة الثانية - (أسئلة المقابلة): تم التحقق من ثبات الأداة الثانية من خلال عقد مقابلات وجاهية مع عينة استطلاعية مكونة من (5) من مديري ومديرات المدارس، و(5) من المشرفين والمشرفات؛ وذلك بعقدها على مرحلتين بينهما فاصل مدته أسبوعان. وقام الباحث بتحليل نتائج المقابلات للتأكد من انسجام نتائج التحليل مع درجة الثبات بين المرحلتين من المقابلات. وللتأكد من درجة ثبات الأداة، قيست درجة التوافق والاختلاف في تحليل استجابات العينة الاستطلاعية حول الأسئلة المطروحة من خلال الاستفادة من خبرة اثنين من التربويين، باحتساب نسبة الاتفاق بين النتائج باستخدام معادلة (Kappa) التي تعتمد على درجة الثبات في تحليل بنود التحكيم التي نفذها الملاحظون، حيث قام كل ملاحظ بتدوين ملاحظاته بشكل مستقل. وبعد رصد عدد مرات الاتفاق والاختلاف بينهم، حُسب معامل الثبات باستخدام معادلة (Kappa) وفق العلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{معامل الثبات Kappa} = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

حيث  $P_o$  : هو الاحتمال النسبي في الاتفاق بين الملاحظين على (نعم) و (لا).

بينما  $P_e = P_{yes} + P_{no}$  : هو الاحتمال العشوائي للاتفاق بين الملاحظين في اتفاقهم على (نعم) أو اتفاقهم على (لا) (Jacob, 1960).

وبعد حساب معامل الثبات وفق معادلة (Kappa) تبين أنه يساوي (0.92)، وهي نسبة مرتفعة تفي بالغرض لإكمال المقابلات وتحليلها.

فأصبحت أداة الدراسة أسئلة المقابلة بصورتها النهائية كما في ملحق (3-ب).

### إجراءات تطبيق الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طبقت الإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وتحديد الإطار العام للدراسة، وتضمن: مقدمة الدراسة، مشكلتها، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، مصطلحاتها ومتغيراتها، ومراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء أدوات الدراسة بما يتفق مع أهدافها والتأكد من

صدقهما (الاستبانة واسئلة المقابلة) وثباتها وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، لتستقراً على صورتها النهائية، كما يظهر في الملحق (3-أ) والملحق (3-ب).

- تحديد أفراد العينة عبر الطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وتوزيع الرابط (الالكتروني) للاستبانة على أفراد عينة الدراسة. والحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة ملحق (4)، ومن ثم الحصول على كتاب موافقة وزارة التربية والتعليم على السماح بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة ملحق (5). إجراء تحليلات إحصائية للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي/الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26).

- بعد تعبئة الاستبانات (إلكترونياً)، جرى تفرغها وترميزها وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة على برنامج (SPSS) النسخة (26)، فكان عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والإقليم الجغرافي، كما يظهره الجدول (6).

الجدول 6. توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
المركز الوظيفي	مشرف تربوي	258	2055
	مدير مدرسة	359	
	معلم	1438	
الجنس	ذكر	670	2055
	انثى	1385	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	369	2055
	من 5 - 10 سنوات	363	
	أكثر من 10 سنوات	1323	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	1561	2055
	دراسات عليا	494	
الإقليم الجغرافي	إقليم شمال الضفة	859	2055
	إقليم وسط الضفة	710	
	إقليم جنوب الضفة	486	

- إجراء مقابلات مع (18) مشرفاً/ة تربوياً، و(18) مديراً/ة، وتسجيل إجاباتهم، وتوثيقها، وجمع البيانات، والإجابات، وتفرغها، وترميزها، وتصنيفها، ضمن فئات، وتحليل الإجابات المجمعّة من المشاركين في المقابلات، بعد تصنيفها وتفسيرها بطريقة مناسبة وفقاً لأهداف الدراسة والأسئلة البحثية، وتبعاً للمتغيرات المستقلة الوسيطة، باستخدام طريقة (PEEL).

- بناء الدليل الإداري التربوي بصورته الأولية؛ استناداً إلى نتائج تحليل درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين، لعرضه وتحكيمة من خبراء ومختصين في مجال الإشراف التربوي للخروج بالدليل بالشكل النهائي.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- **المتغيرات المستقلة (الوسيط):** تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
  1. المركز الوظيفي: وله ثلاث فئات، هي: (مشرف تربوي، ومدير مدرسة، ومعلم).
  2. الجنس: وله فئتان هي: (ذكر، وأنثى).
  3. سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات، هي: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
  4. المؤهل العلمي: وله مستويان، هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
  5. الإقليم الجغرافي: وله ثلاث فئات، هي: إقليم شمال المحافظات الشمالية (جنين، وقباطية، وطوباس، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية)، وإقليم وسط المحافظات الشمالية (بيرزيت، وسلفيت، ورام الله، وضواحي القدس، والقدس، وبيت لحم، وأريحا)، وإقليم جنوب المحافظات الشمالية (شمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل، ويطا).
- **المتغير التابع:** اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد، وهو: تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة (26) لكل سؤال؛ وعلى النحو الآتي:

- **للإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهات نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين؟ لتحليل بيانات الاستبانة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) النسخة (26).

وحدد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة بتقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{3} = \frac{(5) - (1)}{3} = 1.33$$

وعليه؛ واستخدم المعيار الآتي للحكم على درجة فاعلية الإشراف التربوي:

- المستوى المنخفض أقل من  $(1+1.33 = 2.33)$
  - المستوى المتوسط من  $(2.34)$ ، ولغاية  $(3.67=1+2.34)$
  - المستوى المرتفع من  $(3.68)$  فأكثر.
- وبناءً عليه؛ اعتمد المحك الآتي لدرجة تطبيق الأداة ككل للمجالات والفرقات كافة:
- تكون درجة الفاعلية منخفضة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من  $(1 - 2.33)$ .
  - تكون درجة الفاعلية متوسطة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من  $(2.34 - 3.67)$ .
  - تكون درجة الفاعلية مرتفعة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من  $(3.68 - 5)$ .

- للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهات نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين؟ تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية للمتغير ذي المستويين، وهما: الجنس، والمؤهل العلمي. واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية للمتغير ذي الثلاثة مستويات، وهي: المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي. واستخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة عائدة الفروق إن وجدت.

أما في تحليل اجابات المقابلات فبعد تصنيفها وفق المجالات؛ تم تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، وحصر أهم الأفكار الرئيسة التي أجمع أفراد العينة عليها. واستخراج النتائج ومناقشتها، باستخدام أسلوب (Peel) للتحليل النوعي على النحو الآتي: (P:point): الفكرة الرئيسة التي يريد الباحث إيصالها للقارئ، (E:Example) ذكر مثال، المقطع المقتبس من المقابلات المراد تحليلها، (E:Explanation) وإيضاح المقطع وشرحه لدعم فكرة الباحث (L: Link). الرابط الذي يتضمن تفسير الباحث للفكرة الرئيسة من خلال خبرته وفلسفته، وربط ذلك بالدراسات أو النظريات السابقة.

المرحلة الرابعة. بناء الدليل الإداري التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:

جرى اقتراح دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ونتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من تحليل استجابات

أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة، ثم بناؤه على شكل خطوات وإجراءات متسلسلة منظمة ومنطقية، بحيث تسهم في تحسين منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

**المرحلة الخامسة. التأكد من درجة ملاءمة الدليل للتطبيق على أرض الواقع:**

وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات ومن ذوي الخبرة الميدانية أصحاب الاختصاص، والخبراء في مجال الإدارة والقيادة التربوية، والإشراف التربوي، لمعرفة مدى إمكانية تطبيقه، والمصادقة عليه.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل اليها الباحث إليها، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها، بهدف التعرف إلى درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس والمعلمين. لذا تمّت في الجزء الأول من هذا الفصل المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها من الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) النسخة (26)، في حين تم في الجزء الثاني عرض نتائج استخدام الأداة النوعية (المقابلات الشخصية)، وذلك على النحو الآتي:

#### الجزء الأول - نتائج الإجابة عن الجزء الكمي (الاستبانة):

أولاً. نتائج السؤال الأول، والذي نصّه: ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين؟

وللإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي على نحو عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويُظهر الجدول (7) ذلك:

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي على نحو عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة (الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

الرقم	مجالات منظومة الإشراف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تعزيز العلاقات الإيجابية	4.18	0.50	1	مرتفعة
1	تحليل البيئة التربوية	4.08	0.54	2	مرتفعة
2	تطوير البرامج التعليمية	4.05	0.53	3	مرتفعة
3	تطوير كفاءة المعلمين مهنيّاً	4.04	0.53	4	مرتفعة
5	تحسين الأداء التعليمي	4.00	0.51	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجالات	4.06	0.45		مرتفعة

يبين الجدول (7) أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس

والمعلمين كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت درجة مجالات أداة الدراسة كلها مرتفعة. كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

#### المجال الأول - مجال تحليل البيئة التربوية:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

رقم الفقرة	فقرات مجال تحليل البيئة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	توفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم يتم بعد تحديد احتياجات (الطالبة، والمعلمون، ومدير المدرسة)	4.21	0.74	1	مرتفعة
1	تحليل البيئة التربوية يتم لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل منظم.	4.15	0.64	2	مرتفعة
7	توفير بيئة تعليمية تشجع شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي.	4.15	0.72	2	مرتفعة
8	تدريب المعلمين بما يتناسب والإمكانات التربوية الموجودة في المدرسة.	4.13	0.73	4	مرتفعة
2	تحليل البيئة التربوية يتم بالشراكة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ومع المعلمين/ت.	4.07	0.75	5	مرتفعة
5	تقييم فاعلية البنية التحتية التقنية والتكنولوجية لمعرفة أثرها على جودة التعليم والتعلم المدرسي	4.02	0.71	6	مرتفعة
6	تطبيق أنماط إشراف تستجيب لنتائج تحليل البيئة التعليمية	3.96	0.73	7	مرتفعة
4	استناداً لتحليل البيئة التربوية يتم توفير بيئة ملائمة لدمج الطالبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية.	3.92	0.82	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تحليل البيئة التربوية	4.08	0.54		مرتفعة

يبين الجدول (8) أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية ككل كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري (0.54)، في حين جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.92 - 4.21).

## المجال الثاني - مجال تطوير البرامج التعليمية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تطوير البرامج التعليمية، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال البرامج التعليمية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

رقم الفقرة	فقرات مجال تطوير البرامج التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحديد الأولويات يتم عند التخطيط للبرامج التعليمية.	4.15	0.69	1	مرتفعة
6	تفعيل الشراكة بين المعلمين والطلبة تسهم في تطوير البرامج التعليمية.	4.11	0.69	2	مرتفعة
3	تطوير خطط البرامج التعليمية بشكل منتظم، وفقاً لأولويات المدرسة.	4.08	0.71	3	مرتفعة
2	بالاعتماد على تحليل البيئة تصاغ أهداف البرامج التعليمية بشكل (واضح وقابل للقياس).	4.06	0.70	4	مرتفعة
7	تقييم البرامج التعليمية بشكل شمولي بناءً على نتائج التعلم بهدف التحسين المستمر.	4.04	0.69	5	مرتفعة
4	التنمية المهنية اللازمة للمعلمين مرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية.	3.96	0.71	6	مرتفعة
5	تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته تساعد في تطوير البرامج التعليمية.	3.96	0.77	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تطوير البرامج التعليمية	4.05	0.53		مرتفعة

يبين جدول (9) أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تطوير البرامج التعليمية كانت جميعها مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، بانحراف معياري (0.53)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.96 - 4.15).

## المجال الثالث - مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، ويوضح جدول (10) هذه النتائج.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال البرامج التعليمية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	رقم الفقرة
مرتفعة	1	0.66	4.18	تحديد احتياجات المعلمين من المهارات التعليمية تراعي عملية تطويرهم.	1
مرتفعة	2	0.70	4.11	تحديد احتياجات المعلمين من مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم تراعي في عملية تطويرهم.	3
مرتفعة	3	0.70	4.10	تحديد احتياجات المعلمين من المهارات المعرفية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.	2
مرتفعة	4	0.75	4.08	تشجيع التنافس الإيجابي التفاعلي بين المعلمين يساهم في تطويرهم.	9
مرتفعة	5	0.71	4.05	تحديد احتياجات المعلمين من مهارات القيادة التعليمية يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.	4
مرتفعة	6	0.68	4.04	تقديم مستوى رضا المعلمين عن البرامج التطويرية المقدمة لهم يتم من أجل التحسين المستمر.	13
مرتفعة	7	0.69	4.01	تطوير قدرات المعلمين تراعي النمو المهني الذاتي، وفق النتائج التعليمية للطلبة.	8
مرتفعة	7	0.69	4.01	تطوير الأداء يتم وفقاً لأسس علمية مبنية على توظيف الوسائل التربوية الحديثة في عملية التطوير.	6
مرتفعة	9	0.76	4.00	تطبيق إشراف الأقران يعزز تبادل الخبرات في تطوير أساليب التعليم.	10
مرتفعة	10	0.68	3.99	تقديم جودة برامج تطوير كفاءة المعلمين، تتم لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر.	12
مرتفعة	11	0.77	3.97	تطبيق أساليب إشراف جماعية لتبادل الخبرات بين المعلمين تساعد في تحسين وتطوير أدائهم.	11
مرتفعة	12	0.71	3.96	تطوير قدرات المعلمين تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي.	7
مرتفعة	12	0.73	3.96	تُعطي برامج التنمية المهنية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	5
مرتفعة		0.53	4.04	الدرجة الكلية لمجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	

يبين جدول (10) أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا كانت كالاتي: بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، بانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.96 - 4.18).

#### المجال الرابع - مجال تعزيز العلاقات الإيجابية:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية، والجدول (11) يوضح هذه النتائج:

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية	رقم الفقرة
مرتفعة	1	0.65	4.26	تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة للمعلمين، باستخدام الثناء يعزز العلاقات الإيجابية.	5
مرتفعة	2	0.62	4.25	تشجيع الطلبة والمعلمين على تحقيق أهدافهم من خلال إبراز النجاحات يعزز العلاقات الإيجابية.	7
مرتفعة	3	0.71	4.23	تحديد الوقت المناسب للزيارة الصفية بناءً على تنسيق مسبق من مدير المدرسة أو المشرف التربوي مع المعلمين، يعزز العلاقات الإيجابية.	6
مرتفعة	4	0.67	4.21	تشجيع الحوار واحترام الرأي والرأي الآخر للبحث عن حلول مشتركة يعزز العلاقات الإيجابية.	4
مرتفعة	5	0.63	4.20	إبداء مرونة في مواجهة التحديات بتوفير دعم ومساندة للتغلب على التحديات يعزز العلاقات الإيجابية.	8
مرتفعة	6	0.63	4.18	تعزيز التعلم بالتجربة والاستكشاف والإفادة من الوقوع في الأخطاء، وتحويلها لفرص للتعلم والتطور، يعزز العلاقات الإيجابية.	9
مرتفعة	6	0.65	4.18	تؤثر العلاقات الإيجابية على تطوير المساءلة الذاتية بهدف التحسين المستمر.	10
مرتفعة	8	0.68	4.14	توفير قنوات تواصل قائمة على الاحترام المتبادل يعزز العلاقات الإيجابية.	2
مرتفعة	9	0.68	4.12	تنظيم مناقشات جماعية تعليمية يعزز التعاون والعمل الجماعي.	3
مرتفعة	10	0.69	4.04	يتوفر أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.	1
مرتفعة		0.50	4.18	الدرجة الكلية لمجال تعزيز العلاقات الإيجابية	

يبين جدول (11) أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية كانت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، بانحراف معياري (0.50)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.04 - 4.26).

#### المجال الخامس - مجال تحسين الأداء التعليمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحسين الأداء التعليمي، والجدول (12) يوضح هذه النتائج:

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحسين الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055):

رقم الفقرة	فقرات مجال تحسين الأداء التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	توفير تدريب لتوظيف التكنولوجيا التعليمية في التعليم لتحسين نوعية التعليم والتعلم.	4.10	0.70	1	مرتفعة
12	تقييم النتائج بناء على تحليل ملاحظات المعلمين والطلبة بهدف تحسين الأداء التعليمي.	4.06	0.65	2	مرتفعة
11	تقديم خدمات وقائية لتجاوز مشكلات متوقعة الحدوث يسهم في تحسين الأداء التعليمي.	4.03	0.66	3	مرتفعة
2	تحديد مجالات النمو الذاتي في (مهارات التدريس، وتقييم الطلبة، وإدارة الصف، واستخدام التكنولوجيا في التعليم)؛ بهدف تميمتها بشكل مستمر.	4.02	0.65	4	مرتفعة
6	التشجيع على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال المشاركة في مجتمعات التعلم المهني.	4.02	0.67	4	مرتفعة
5	الحث على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال برامج التدريب المهني.	4.00	0.68	6	مرتفعة
7	التحفيز على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال اطلاعهم على الأبحاث وتشجيعهم على عملها.	4.00	0.69	6	مرتفعة
9	توفير المنصات التعليمية لتوظيفها في تعليم الطلبة المتزامن وغير المتزامن.	3.99	0.74	8	مرتفعة
4	تنظيم (ورشات عمل ودورات تدريبية ومؤتمرات ومحاضرات) لتعزيز المهارات الجديدة وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة.	3.96	0.72	9	مرتفعة
10	تحديد مستوى رضا (الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين) بهدف تحسين الأداء التعليمي.	3.94	0.74	10	مرتفعة
3	أهداف تحسين الأداء التعليمي محددة بشكل (واضح وقابل للتطبيق).	3.90	0.70	11	مرتفعة
1	مواصفات الحصة التعليمية الجيدة متوفرة لكل المباحث التعليمية.	3.85	0.81	12	مرتفعة
	الدرجة الكلية مجال تحسين الأداء التعليمي	4.00	0.51		مرتفعة

يبين جدول (12) أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحسين الأداء التعليمي كانت جميعها مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00)، بانحراف معياري (0.51)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.85 - 4.10).

ثانياً - نتائج السؤال الثاني، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغيرات (المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي). وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. متغير المركز الوظيفي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي؛ في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، كما تظهر في جدول (13).

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055)

الدرجة الكلية	تحسين الأداء التعليمي	تعزيز العلاقات الإيجابية	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	تطوير البرامج التعليمية	تحليل البيئة التربوية	المتوسطات والانحرافات المعيارية	العدد	الفئات	المتغير
4.09	4.07	4.13	4.12	4.08	4.05	متوسط حسابي	258	مشرف	المركز الوظيفي
0.39	0.43	0.43	0.47	0.51	0.51	انحراف معياري			
4.17	4.08	4.30	4.15	4.19	4.22	متوسط حسابي	359	مدير	
0.43	0.49	0.51	0.49	0.52	0.53	انحراف معياري			
4.02	3.95	4.16	3.99	4.01	4.04	متوسط حسابي	1438	معلم	
0.45	0.52	0.50	0.54	0.54	0.55	انحراف معياري			

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية. ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، استخدم تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول 14. تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055):

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات منظومة الإشراف التربوي
*.00	14.68	4.27	2	8.54	بين المجموعات	تحليل البيئة التربوية
		0.29	2052	597.06	داخل المجموعات	
			2054	605.60	المجموع	
*.00	16.81	4.73	2	9.46	بين المجموعات	تطوير البرامج التعليمية
		0.28	2052	577.41	داخل المجموعات	
			2054	586.88	المجموع	
*.00	16.24	4.43	2	8.86	بين المجموعات	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
		0.27	2052	559.57	داخل المجموعات	
			2054	568.43	المجموع	
*.00	12.90	3.16	2	6.33	بين المجموعات	تعزيز العلاقات الإيجابية
		0.25	2052	503.38	داخل المجموعات	
			2054	509.71	المجموع	
*.00	11.76	3.008	2	6.02	بين المجموعات	تحسين الأداء التعليمي
		0.26	2052	524.79	داخل المجموعات	
			2054	530.40	المجموع	
*.00	16.75	3.33	2	6.67	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.20	2052	408.40	داخل المجموعات	
			2054	415.07	المجموع	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) في الدرجة الكلية لمنظومة الإشراف التربوي وعلى المجالات (تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين؛ تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

ولتحديد مصادر هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات المجالية

الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك:

الجدول 15. نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (لكافة المجالات، والدرجة الكلية) لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعا لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055).

مستوى الدلالة بين المتوسطات	الفرق في المتوسطات	المركز الوظيفي(2)	المركز الوظيفي(1)	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.00	* 0.16-	مدير مدرسة	مشرف تربوي	تطوير البيئة التربوية
.97	0.10	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.17	معلم	مدير مدرسة	
.04	*0.11-	مدير مدرسة	مشرف تربوي	تطوير البرامج التعليمية
.15	0.08	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.18	معلم	مدير مدرسة	
.83	-0.03	مدير مدرسة	مشرف تربوي	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
.00	*0.13	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.15	معلم	مدير مدرسة	
.00	*0.17-	مدير مدرسة	مشرف تربوي	تعزيز العلاقات الإيجابية
.60	-0.03	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.14	معلم	مدير مدرسة	
.97	-0.01	مدير مدرسة	مشرف تربوي	تحسين الأداء التعليمي
.01	*0.11	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.12	معلم	مدير مدرسة	
.07	-0.09	مدير مدرسة	مشرف تربوي	الدرجة الكلية
.10	0.06	معلم	مشرف تربوي	
.00	*0.15	معلم	مدير مدرسة	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) للمقارنات المجالية على مجالات (تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي، في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لاختلاف متغير المركز الوظيفي. وكانت على النحو الآتي:

- أشارت تقديرات أفراد العينة من المديرين إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من المشرفين والمعلمين، في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتعزيز العلاقات الإيجابية.

- بينما أشارت تقديرات أفراد العينة من المديرين والمشرفين إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من المعلمين، في المجالات الآتية: تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتحسين الأداء التعليمي.
- في حين كانت تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لصالح المديرين؛ الذين أشاروا إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من المعلمين، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

## 2. متغير الجنس:

استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) لمقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (16) يبيّن ذلك:

الجدول 16. نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ن=2055)

مستوى الدلالة*	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.58	0.55	0.57	4.06	670	ذكر	تحليل البيئة التربوية
		0.52	4.07	1385	أنثى	
.82	0.23	0.55	4.05	670	ذكر	تطوير البرامج التعليمية
		0.52	4.04	1385	أنثى	
.08	1.75	0.53	4.06	670	ذكر	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
		0.52	4.02	1385	أنثى	
.75	0.32	0.51	4.17	670	ذكر	تعزيز العلاقات الإيجابية
		0.48	4.18	1385	أنثى	
.52	0.64	0.52	3.99	670	ذكر	تحسين الأداء التعليمي
		0.49	3.98	1385	أنثى	
.57	0.56	0.47	4.07	670	ذكر	الدرجة الكلية
		0.43	4.05	1385	أنثى	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (16) إلى أنه ورغم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وبعد استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) على مجالات (تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية)

لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

### 3. متغير المؤهل العلمي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تظهر في الجدول (17).

الجدول 17. نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي (ن=2055)

مستوى الدلالة*	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.95	0.06	0.53	4.07	1561	بكالوريوس	تحليل البيئة التربوية
		0.57	4.07	494	دراسات عليا	
.33	0.96	0.52	4.04	1561	بكالوريوس	تطوير البرامج التعليمية
		0.56	4.07	494	دراسات عليا	
.97	0.02	0.51	4.02	1561	بكالوريوس	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
		0.55	4.03	494	دراسات عليا	
.66	0.43	0.49	4.18	1561	بكالوريوس	تعزيز العلاقات الإيجابية
		0.51	4.17	494	دراسات عليا	
.38	0.86	0.50	3.98	1561	بكالوريوس	تحسين الأداء التعليمي
		0.52	4.00	494	دراسات عليا	
.77	0.29	0.44	4.06	1561	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.48	4.07	494	دراسات عليا	

\* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (17) إلى أنه ورغم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وبعد استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) على مجالات (تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 4. متغير عدد سنوات الخبرة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، والمعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما تظهر في الجدول (18).

الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055):

الدرجة الكلية	تحسين الأداء التعليمي	تعزيز العلاقات الإيجابية	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	تطوير البرامج التعليمية	تحليل البيئة التربوية	المتوسطات والانحرافات المعيارية	العدد	الفئات	المتغير
4.11	4.04	4.24	4.10	4.09	4.11	متوسط	369	أقل من 5 سنوات	المتغير
0.44	0.53	0.49	0.53	0.52	0.53	انحراف			
4.03	3.99	4.15	4.00	4.02	4.04	متوسط	363	من (5-10) سنوات	
0.46	0.52	0.53	0.53	0.52	0.57	انحراف			
4.05	3.98	4.17	4.03	4.05	4.08	متوسط	1323	أكثر من 10 سنوات	
0.44	0.50	0.49	0.52	0.54	0.54	انحراف			

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية. ومن أجل معرفة إذا ما كانت هذه الفروق وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول 19. تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055)

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.23	1.49	0.44	2	.879	بين المجموعات	تحليل البيئة التربوية
		0.30	2052	604.724	داخل المجموعات	
			2054	605.603	المجموع	
.23	1.49	0.43	2	.851	بين المجموعات	تطوير البرامج التعليمية
		0.29	2052	586.024	داخل المجموعات	
			2054	586.876	المجموع	
*.04	3.32	0.92	2	1.834	بين المجموعات	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
		0.28	2052	566.596	داخل المجموعات	
			2054	568.430	المجموع	
*.04	3.14	0.79	2	1.556	بين المجموعات	تعزيز العلاقات الإيجابية
		0.25	2052	508.154	داخل المجموعات	
			2054	509.710	المجموع	
.11	2.23	0.58	2	1.152	بين المجموعات	تحسين الأداء التعليمي
		0.26	2052	529.654	داخل المجموعات	
			2054	530.806	المجموع	
.05	2.97	0.60	2	1.199	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.20	2052	413.868	داخل المجموعات	
			2054	415.067	المجموع	

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس درجة فاعلية الإشراف التربوي تباينت في المجالات (تطوير البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية)، وكانت أعلى من قيمة مستوى الدلالة المحدد في الدراسة ( $\alpha = .05$ ). لكن في المجالات (تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية) كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha = .05$ ). وبالتالي؛ وجود فروق في مستوى التقديرات لدى عينة الدراسة بين المشرفين التربويين، ومديري المدارس والمعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات المجالية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (20) تبين ذلك:

**الجدول 20. نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (لمجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، ومجال تعزيز العلاقات الإيجابية) لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055):**

مستوى الدلالة بين المتوسطات	الفرق في المتوسطات	سنوات الخبرة (2)	سنوات الخبرة (1)	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.01	*0.10	(5-10) سنوات	أقل من خمس سنوات	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
.03	*0.07	أكثر من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	
.65	- 0.03	أكثر من 10 سنوات	(5-10) سنوات	تعزيز العلاقات الإيجابية
.02	*0.09	(5-10) سنوات	أقل من خمس سنوات	
.03	*0.07	أكثر من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	
.80	- 0.02	أكثر من 10 سنوات	(5-10) سنوات	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (20) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) للمقارنات على مجالات (تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية) لواقع فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة كما يأتي:

- أشارت تقديرات أفراد العينة على مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا من المديرين، والمشرفين، والمعلمين الذين تَقَلَّ سنوات خدمتهم عن 5 سنوات؛ إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من الذين سنوات خدمتهم من (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات.
- أشارت تقديرات أفراد العينة على مجال تعزيز العلاقات الإيجابية من المديرين والمشرفين والمعلمين الذين تَقَلَّ سنوات خدمتهم عن 5 سنوات إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من الذين سنوات خدمتهم من (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات.

## 5. متغير الإقليم الجغرافي:

استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي، في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين تبعاً لمتغير الإقليم الجغرافي، كما يظهر في الجدول (21).

الجدول 21. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الإقليم الجغرافي (ن=2055):

الدرجة الكلية	تحسين الأداء التعليمي	تعزيز العلاقات الإيجابية	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا	تطوير البرامج التعليمية	تحليل البيئة التربوية	المتوسطات والانحرافات المعيارية	العدد	الفئات	المتغير
4.06	3.99	4.18	4.03	4.05	4.08	متوسط	859	إقليم الشمال	الإقليم
0.44	0.50	0.49	0.53	0.55	0.54	انحراف			
4.07	3.99	4.19	4.05	4.07	4.09	متوسط	710	إقليم الوسط	
0.47	0.54	0.53	0.54	0.53	0.53	انحراف			
4.04	3.98	4.17	4.02	4.04	4.04	متوسط	486	إقليم الجنوب	
0.40	0.48	0.46	0.49	0.51	0.53	انحراف			

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من جدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية. ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، استخدم تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق، تبعاً لمتغير الإقليم الجغرافي، والجدول (22) يبين ذلك:

الجدول 22. تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الإقليم الجغرافي (ن=2055):

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات منظومة الإشراف التربوي
.26	1.35	0.40	2	0.80	بين المجموعات	تحليل البيئة التربوية
		0.30	2052	604.81	داخل المجموعات	
			2054	605.60	المجموع	
.62	0.48	0.14	2	0.27	بين المجموعات	تطوير البرامج التعليمية
		0.29	2052	586.60	داخل المجموعات	
			2054	586.88	المجموع	
.54	0.61	0.17	2	0.34	بين المجموعات	تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا
		0.28	2052	568.09	داخل المجموعات	
			2054	568.43	المجموع	
.80	0.23	0.058	2	0.12	بين المجموعات	تعزيز العلاقات الإيجابية
		0.248	2052	509.59	داخل المجموعات	
			2054	509.71	المجموع	
.80	0.239	0.06	2	0.12	بين المجموعات	تحسين الأداء التعليمي
		0.26	2052	530.68	داخل المجموعات	
			2054	530.81	المجموع	
.57	0.567	0.12	2	0.23	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.20	2052	414.84	داخل المجموعات	
			2054	415.07	المجموع	

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ).

تشير نتائج الجدول (22) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، على مجالات (تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الإقليم.

### الجزء الثاني. نتائج الإجابة عن أسئلة المقابلة وتحليلها:

للإجابة عن أسئلة أداة الدراسة النوعية (المقابلات)، وتحليلها؛ استخدمت طريقة (Peel) وفقاً لمحاور الدراسة ومجالاتها. وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الإجابة عن السؤال الأول (من أسئلة المقابلة)، والذي نصّه: ما فاعلية الإشراف التربوي بصورته الحالية في تحقيق أهدافه (تحسين جودة التعليم والتعلم) في فلسطين؟**

**الفكرة الكبيرة:** فاعلية الإشراف التربوي بصورته الحالية في تحقيق أهدافه (تحسين جودة التعليم والتعلم) في فلسطين. اتفق ما نسبته (55.5%) من المشاركين في المقابلات على أن الإشراف التربوي بصورته الحالية لا يحقق الأهداف المرجوة، المتمثلة في تحسين جودة التعليم والتعلم في فلسطين وأنهم غير راضين عن واقعه الحالي. بينما رأى ما نسبته (44.5%) أن واقع الإشراف يحقق جودة التعليم والتعلم وتحسينه. ومن أمثلة ذلك: ما أشار إليه أحد المشاركين قائلاً: أرى أن الإشراف بوضعه الحالي يؤدي الحد الأدنى المطلوب منه في تحقيق جودة التعليم، وأنا غير راض عنه. وأكد ذلك مشارك آخر قائلاً: أصبح الإشراف برأي المتواضع، ليس فاعلاً بتلك الدرجة التي كان عليها وذلك لأسباب عدّة، منها، زحف الجانب الإداري بشكل طاغٍ على الجانب الفني من عمل المشرفين، وضعف التواصل، وغياب رؤية واضحة للإشراف. ويمكن إيضاح ما سبق بأن المشاركين يرون أن الإشراف بصورته الحالية لا يحقق أهدافه، والتي من أهمها تحسين جودة التعليم والتعلم، وأنهم غير راضين عن واقع الإشراف بصورته الممارسة الحالية لأسباب عدّة، منها: طغيان الجانب الإداري على الجانب الفني، وضعف التواصل، والتغذية الراجعة بين المشرف والمعلم والمدير.

بينما رأى ما نسبته (44.5%) من المشاركين أن الإشراف بصورته الحالية في فلسطين قادر على تحقيق أهدافه جودة التعلم والتعليم وتحسينه، وأن ممارسات المشرف الحالية واعتقاداته المهنية تتحكم بشكل كبير في جودة العملية التعليمية، ومن الأمثلة ما وضحه أحد المشاركين قائلاً: لا شك أن الإشراف التربوي في فلسطين مرّ في مراحل متعددة، وشهد تطوراً وسياسات متنوعة، حتى وصل الحال إلى ما انتهى إليه الآن من الفعالية. وتضيف إحدى المشاركات، قائلة: لا شك أن

للإشراف التربوي بصورته الحالية الأثر الكبير، والبالغ في تحسين جودة التعليم والتعلم. ويمكن إيضاح ذلك من خلال تأكيد ما نسبة (44.5) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن الإشراف بصورته الحالية قادر على تحقيق أهدافه (تحسين جودة التعلم والتعليم)، وهي نسبة أقل من نسبة الآراء التي أكدت على أنها غير راضية عن الإشراف بصورته الحالية والتي وصلت ما نسبته (55.5%)، وأن نسبة (44.5%) \_ وهي نسبة لا بأس بها \_ ترى أن الإشراف التربوي بصورته الحالية فعّال ويحقق أهدافه. ويرى المشاركون أن الإشراف مرّ بمراحل، وتطورت فيه السياسات حتى وصل إلى صورته الحالية ليؤدي الفعالية المنشودة.

**الإجابة عن السؤال الثاني (من أسئلة المقابلة)، والذي نصّه: من خلال خبرتك العملية، والبرامج والدورات التدريبية المختلفة التي التحقت بها، ما الكفايات الإشرافية التي استفدتها؟ وما مقترحاتك لتطويرها؟**

**الفكرة الكبيرة:** أهم الكفايات الإشرافية التي تم اكتسابها من الدورات والبرامج، ومقترحات تطوير البرامج والدورات. رأى ما نسبته (70%) أن الدورات والبرامج أكسبتهم الكفايات اللازمة التي تساعدهم في العملية الإشرافية. بينما أشار ما نسبته (30%) إلى أن الدورات لم تعط الكفايات اللازمة للعملية الإشرافية. ومن أمثلة ذلك: ما أشار إليه العديد من المشاركين حول الكثير من الكفايات الإشرافية التي اكتسبوها من البرامج والدورات التي التحقوا بها، وقد أوضحت إحدى المشاركات قائلة: اكتسبنا كفايات إشرافية متنوعة من الدورات التي التحقنا بها، ومن أبرزها، التخطيط، وإدارة عملية التدريس، وتوظيف التقنيات التربوية في الحصة الصفية، وهو ما أكده أحد المشاركين، قائلاً: من أبرز الكفايات الإشرافية التي أفادتنا في العمل الإشرافي، الكفايات التي ترتبط بالتخطيط والتنفيذ والتقييم للحصة الصفية في حين قال مشارك آخر: إن أهم الكفايات التي اكتسبتها، كتابة التقرير للزيارة الإشرافية بشكل علمي وموضوعي، وآليات التواصل الفعال. ولإيضاح ذلك؛ أكد ما نسبته (70%) من المشاركين في المقابلات الشخصية أن الدورات والبرامج التي التحقوا بها كانت مفيدة وفاعلة، وأكسبتهم العديد من الكفايات في مجال الإشراف التربوي، موضحين أن هذه الكفايات كانت مفيدة في مجال عملهم. وقد قدموا العديد من المقترحات التطويرية التي قد تسهم في جعل البرامج والدورات أكثر فاعلية، حيث اقترحوا: أن تكون الدورات والبرامج من واقع البيئة الفلسطينية، ومواكبة المستجدات العالمية التي ترتبط بالإشراف التربوي.

**الإجابة عن السؤال الثالث (من أسئلة المقابلة)، والذي نصّه: استناداً لخبرتك في الإشراف التربوي، ما أهم التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؟**

**الفكرة الرئيسية:** التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، وتعيق تطوره. اتفق المشاركون في المقابلات بنسبة (100%) ان هناك تحديات تواجه منظومة الاشراف التربوي وتطورها، وأن هذه التحديات متعدد بعضها يرتبط بالمشرف نفسه، وأخرى مرتبطة بالمعلم والمدير، وطبيعة البيئة والنظام التربوي الفلسطيني. حيث أشار المشاركون في المقابلة إلى أهم التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، وهي على النحو الآتي:

1. قلة الحوافز التي تشجع الزملاء المعلمين المتميزين للالتحاق بالإشراف التربوي.
2. عدم قناعة صانع القرار في وزارة التربية والتعليم بالدور الهام للمشرف التربوي والسعي للتغيير غير المدروس وغير المبني على أسس علمية.
3. ترك الباب مفتوحاً للمؤسسات الدولية الداعمة في تنفيذ برامج تعليمية ومشاريع دون إجراء دراسات تربوية تحدد أياً منها يلزم ويلئم بيئة الميدان الفلسطيني.
4. غياب المعايير العلمية لاختيار المشرف التربوي.
5. غياب دور المشرف التربوي في اللجان الفنية في المديرية كلجنة التنقلات مثلاً.
6. غياب الرؤية المشتركة والحقيقية لعلاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة أضعف العملية الإشرافية وفعاليتها.
7. عدم وجود دليل إشرافي موحد ينطلق منه المشرف والمدير في عمله لتحسين أداء المعلم، وتقويم عمله.
8. كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
9. تفضيل بعض المشرفين أسلوب التفتيش والتسلط، وعدم سعيه إلى تطوير ذاته لمواكبة المستجدات.
10. وجود فجوة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، وغياب متابعة مدير المدرسة لتوصيات المشرف التربوي في كثير من الأحيان، نتيجة الأعباء الإدارية الملقاة عليه.

**الإجابة عن السؤال الرابع (من أسئلة المقابلة)، والذي نصّه: بصفتك خبيراً تربوياً؛ ما مقترحاتك لتطوير واقع الإشراف التربوي الحالي في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي؟**

**الفكرة الرئيسية:** مقترحات لتطوير واقع الإشراف التربوي الحالي في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية،

وتحسين الأداء التعليمي، بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد التعلم والتعليم في فلسطين.

### المجال الأول - تحليل البيئة التربوية:

مقترحات لتحليل البيئة التربوية بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد التعلم والتعليم في فلسطين، وقد اتفق ما نسبته (55%) من المشاركين على أن الوضع الحالي بحاجة إلى تحسين وتطوير في مجال تحليل البيئة التربوية، وقدموا عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال، وأكدوا على أهمية وضرورة توفير الإمكانيات والتسهيلات التعليمية الفيزيقية من مقاعد، وإضاءة، ووسائل، وتقنيات تعليمية، وأشار ما نسبته (65%) إلى أهمية العمل المشترك بين جميع مكونات المجتمع المدرسي لتحليل واقع البيئة التربوية لتطويرها.

### المجال الثاني - تطوير الخطط والبرامج التعليمية:

مقترحات لتطوير البرامج التعليمية، بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد العملية التعليمية في فلسطين، حيث اتفق المشاركون على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال. وأكد (60%) ممن تمت مقابلتهم على أهمية تطوير البرامج التعليمية وآليات إعدادها، وأكدوا أهمية تطوير الخطط والبرامج التعليمية لتكون أكثر ملاءمة للواقع الفلسطيني، وأنهم غير راضين عن الواقع الحالي. وأشار ما نسبته (85%) من الذين عقدت معهم المقابلات الشخصية إلى أهمية العمل المشترك من جميع مكونات المجتمع المدرسي لتطوير البرامج التعليمية، وزيادة مشاركة المديرين والمشرفين في تطوير البرامج التعليمية والمناهج وأهدافها، والأخذ برأي المعلمين وتعزيز تجاربهم الناجحة في مجال تطوير البرامج التعليمية وتعميمها.

### المجال الثالث - تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا:

مقترحات تطوير كفاءة المعلمين، بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد العملية التعليمية في فلسطين، حيث اتفق المشاركون على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال. وأكد ما نسبته (75%) ممن تمت مقابلتهم على أهمية تطوير كفاءة المعلمين، وقال أحد المشاركين: إن تحديد احتياجات المعلم المهنية والتدريبية اللازمة لتطوير أدائه وتحقيق التعلم الجيد الفعال أولوية في خطط التطوير للمعلمين، وعقّب أحد المشاركين على ذلك قائلاً: وجود برامج تدريب مستمرة لرفع كفاءة المعلمين ومواكبتهم لكل ما هو جديد باستخدام أفضل الأساليب والتقنيات يسهم في تحسين فاعلية المعلمين داخل غرفة الصف. وقد اتفق المشاركون على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بناء على رغباتهم وحاجاتهم، وضرورة تأهيلهم قبل الخبرة في كليات ومعاهد متخصصة.

## المجال الرابع - تعزيز العلاقات الإيجابية:

مقترحات تطوير لتعزيز العلاقات الإيجابية بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد العملية التعليمية في فلسطين، إذ أجمع المشاركون على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال ورأى ما نسبته (58%) ممن تمت مقابلتهم على أهمية تعزيز العلاقات الإيجابية، وأنها بحاجة إلى تحسين. ومن أهم المقترحات التي أشار إليها المشاركون: تعزيز العلاقات الفاعلة مع المعلمين وتحفيزهم على التواصل المستمر معهم، بما يسهم في تعزيز العملية الإشرافية"، وإجراء اجتماعات دورية وتقديم الدعم اللازم والتغذية الراجعة للمعلمين والمديرين، بما يسمح بإدارة علاقات مثمرة بين عناصر العملية الإشرافية

## المجال الخامس - تحسين الأداء التعليمي:

مقترحات تحسين الأداء التعليمي بما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، وصولاً لتجويد العملية التعليمية في فلسطين، حيث أجمع المشاركون على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال، وأكد ما نسبته (70%) ممن تمت مقابلتهم على أهمية تطوير وتحسين الأداء التعليمي. ومن مقترحات المشاركين: وجوب أن تكون هناك تكاملية بين عمل المدير والمشرف والمعلمين، بما يسهم في تطوير الأداء التعليمي. وأهمية اعتماد نظام الحوافز للمعلمين المتميزين، وتعميم نجاحاتهم يساعد في تطويرهم، وأهمية التحسين في الأداء التعليمي من خلال تشجيع الطلبة المتميزين للتوجه إلى كليات التربية وخاصة في المواد الأساسية، وضرورة مشاركة المعلمين في وضع الخطط واختيار الأسلوب والإستراتيجية والوسائل الملائمة لتنفيذ المواقف التعليمية بما يساعد على تنمية قدراتهم. ومن المقترحات الهامة أن تقوم عملية اختيار مدير المدرسة والمشرف والمعلم على معايير مهنية خالصة، وأهمية اعتماد أنموذج إشراف مركزي يضبط أداء المديرين والمديرات والمشرفين، وفي المقابل عدم ترك الأمر للاجتهادات التي غالباً ما تميل إلى البحث عن الراحة والهروب من العمل (تطويري/ داعم/ عام...).

## الربط بين نتائج جزئي الدراسة (الكمية والنوعية):

- أظهرت نتائج الدراسة الكمية أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين كانت مرتفعة، بينما كانت نتيجة الاستجابات في المقابلات الشخصية عن هذا السؤال أن ما نسبته (55.5%) ممن تمت مقابلتهم غير راضين عن واقع الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تحليل البيئة التربوية مرتفعة. بينما كانت نتيجة المقابلات في هذا المجال أن ما نسبته (55%) ممن تمت مقابلتهم أنهم غير راضين على الوضع الحالي، واتفقوا على أهمية تطوير تحليل البيئة وتحسينه، حيث كان الرضا عند (45%) ممن تمت مقابلتهم.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تطوير البرامج التعليمية مرتفعة. بينما كانت نتيجة المقابلات النوعية أن (60%) ممن تمت مقابلتهم غير راضين عن الواقع الحالي في هذا المجال، واتفقوا على أهمية تطوير البرامج التعليمية عما هو عليه في الواقع، وكان الرضا عند (40%) ممن تمت مقابلتهم.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا مرتفعة، بينما كانت نتيجة المقابلات النوعية أن (75%) ممن تمت مقابلتهم اتفقوا على أهمية تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا عما هو عليه في الواقع، وكان الرضا عند (25%) ممن تمت مقابلتهم. بمعنى أن المعلمين بحاجة إلى المزيد من التنمية والتطوير.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تعزيز العلاقات الإيجابية مرتفعة، بينما اتفق ما نسبته (58%) ممن تمت مقابلاتهم على أن هذا المجال بحاجة إلى تحسين وأنهم غير راضين عن واقعه، وكان الرضا من قبل في (42%)؛ بمعنى أن الوضع الحالي في مجال العلاقات بحاجة إلى تحسين.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تحسين الأداء التعليمي مرتفعة، بينما اتفق ما نسبته (70%) ممن تمت مقابلاتهم على أن هذا المجال بحاجة إلى تحسين وأنهم غير راضين عن واقعه، وكان الرضا من قبل في (30%) فقط؛ بمعنى أن الوضع الحالي في مجال تحسين الأداء التعليمي بحاجة إلى تطوير.

### ثالثاً - نتائج السؤال الثالث، والذي نصّه: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باقتراح دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للاسترشاد بهما في بناء الدليل، وتحديد النقاط الجوهرية والركائز الأساسية لبناء الدليل التربوي المقترح.

2. تحليل الواقع الحالي للمنظومة الإشرافية، وتحديد نقاط القوة، والضعف، والتعرف إلى الفرص والتحديات من خلال:

- دراسة الوثائق الخاصة بتنظيم العمل الإشرافي في الوزارة (التعليمات التي تضبط عمل المشرفيين التربويين ودليل الإشراف الذي يشكّل خارطة الطريق للعملية الإشرافية، نماذج تقويم أداء المعلم لكل من المشرف والمدير، أنموذج الزيارة (الملاحظة الصفية)،... إلخ؛ بهدف تحديد الأهداف والمعايير والمبادئ والآليات التي يقوم عليها الإشراف التربوي.

- مسح واقع الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي، ومدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في المحافظات الشمالية، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها التي استخدمت فيها (تحليل نتائج الدراسة الكمية المرتبطة بمجالات الدراسة الخمسة، وتحليل نتائج تحليل المقابلات التي تم عقدها مع العينة المستهدفة من الخبراء التربويين).

3. استعراض الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، واختيار الأنماط والأساليب والأدوات التي تناسب السياق المحلي والاحتياجات التربوية الملحة في المدخلات والبيانات التي تم جمعها من الأدوات المستخدمة في مسح واقع الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي ومدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً.

4. ملاحظات الباحث لواقع الإشراف التربوي في فلسطين؛ انطلاقاً من خبرته الميدانية المكتسبة من عمله مديراً عاماً للإشراف والتأهيل التربوي، ومدير عام المتابعة الميدانية، وعمله الحالي وكيلاً مساعداً للشؤون التعليمية.

وبناء على ما تقدم، تم بناء الدليل على النحو الآتي:

**اسم الدليل: دليل (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي**

**في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي**

## **تمهيد**

يشهد العالم مطلع القرن الحالي تغيرات سريعة متلاحقة في مجالات الحياة كافة، ومنها مفهوم التربية وأهدافها، وهو ما انعكس على نظم التعليم المعاصرة، ما يستوجب إعادة التأمل فيها؛ شكلاً ومضموناً، فكرياً وأدوات، وبما يعزز أخذ مدخلاتها ودورها المفترض في توجيه العملية التربوية، عبر مجمل التدخلات ذات العلاقة التي يشكّل الإشراف التربوي أحد أركانها الرئيسية والفاعلة. وفي ظل تحديات ماثلة أمام النظام التربوي للإيفاء بمتطلبات العصر المتسارعة والتقنيات الحديثة؛ وهو ما يستلزم تبني المؤسسات التربوية فكرياً ابتكارياً غير تقليدي؛ لضمان النجاح والتكيف مع المتغيرات الجديدة، ونشر ثقافة تدعم الابتكار ومواكبة المستجدات.

وتسعى النظم التربوية باستمرار نحو تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها من خلال تحقيق مفهوم متكامل للإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم، وزيادة فاعلية المعلمين.

ولأن التطوير لا يأتي اعتباطاً، بل يتطلب تخطيطاً وتطوير أدوات، وتنفيذ برامج، كان من الأهمية الاستناد إلى جملة وسائل، منها تطوير دليل مقترح قائم على فلسفة مفادها ضرورة تطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، انطلاقاً من سياسة تعزيز اللامركزية وتقويض السلطات والمسؤوليات، ومع أن الإشراف التربوي يعد الجهة المسؤولة عن تهيئة الأجواء التعليمية الفضلى البعيدة عن الفوقية والسلطوية، وفق منحى يقوم على محوري العلاقات والنتائج، فالمشرف التربوي يجب أن يكون شريكاً فاعلاً للمعلم ومرشداً ومشجعاً على التجديد، ويتعاون مع المعلم في حلّ المشكلات بطرق إبداعية، ويركز على بناء العلاقات على أساس الحوار والمناقشة في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون، ويهيئ المشرف التربوي الفرص أمام المعلم للنمو المهني. وهذا يحتاج - حتماً - إلى قائد تربوي متمثل بالقيم الإنسانية فكراً وممارسة، بعيداً عن تصيد الأخطاء، بهدف تحسين الأداء التعليمي والتعلمي.

وعلى الرغم من كل التحديات والصعوبات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في الواقع، إلا أن تجاوزها ممكن بانتهاج أساليب وأنماط إشرافية تربوية مناسبة للبيئة التربوية الفلسطينية، تحدث التغيير بهدف التحسين. ويتم ذلك بتشجيع المشرف التربوي ومدير المدرسة (بعلاقة تكاملية) على انتهاج التطوير والتجديد من أجل الإبداع في الإنجاز. ومن هذا المنطلق؛ جاء هذا الدليل التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، على أمل أن يساهم في تنظيم منظومة الإشراف التربوي وتطويرها، من خلال تنظيم مهام وأدوار من لهم علاقة وطيدة بالإشراف التربوي، ورفع كفاءتهم في ممارسة العمل الإشرافي، لينعكس ذلك على أداء المعلم وتحسين تحصيل الطالب التعليمي لتعليمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحسين المخرجات التعليمية لتحقيق فلسفة التربية والتعليم وغايتها، وهي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتواكب روح العصر ومستجداته.

## تعريف الدليل المقترح

عبارة عن خارطة طريق تتضمن مجموعة إجراءات وإرشادات وأدوار ومسؤوليات ومهام خاصة بالإشراف التربوي، تقدم لمدير المدرسة ونائبة والمشرف التربوي لمساعدتهم في تنظيم علاقتهم مع المعلم، وبما يعود أثره إيجابياً على تحسين البيئة التربوية والتخطيط لتطوير البرامج التعليمية، والمشاركة في تنمية مهارات المعلم في التعليم وتعزيز علاقات الاتصال والتواصل لأجل تحسن الأداء التعليمي.

## مرتكزات الدليل المقترح

يستند الدليل المقترح إلى المرتكزات الآتية:

1. الإشراف التربوي نظام تربوي شامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، ويتم التأثير في منظومة الإشراف التربوي من خلال دعم مدخلات هذا النظام بالمتطلبات الأساسية، ومتابعة العمليات الإشرافية وتقييم مخرجاتها.
2. الإشراف التربوي يمثل كافة النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون، بهدف تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، وصولاً إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.
3. الإشراف التربوي، عملية مخططة ومنظمة وموجهة لخدمة المعلمين لإطلاق مقدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وتطوير مهاراتهم وتنميتهم مهنيًا.
4. الإشراف التربوي عملية قيادية إدارية منظمة، وشاملة، غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بمحاورها كافة، وتأخذ بالأسلوب العلمي في توجيه المعلمين والعمل على تنمية قدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم.
5. الإشراف التربوي عملية تعاونية ديمقراطية، فالمشرف والمعلم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام المتبادل.
6. الإشراف التربوي يشمل جميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداءً من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم، وانتهاءً بالنتائج النهائية التي جرى إحداثها في سلوك المتعلمين.

## أهداف الدليل المقترح

يهدف الدليل المقترح إلى رفد جهود تنمية أداء منظومة الإشراف التربوي في فلسطين وتطويرها لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية بتعليم ذي جودة عالية، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة مقدراتها وصقل خبراتها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، فضلاً عن تطوير التخطيط الاستراتيجي اللازم لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، وتطوير أساليب العمل وطرقه، باستخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية، وتوفير البيئة المشجعة للإبداع وتنميته. ويمكن تحديد أهداف الدليل المقترح على النحو الآتي:

1. تعزيز مقدرات المشرفين التربويين ومديري المدارس في توفير حلول لمشكلات تطبيق المعايير العالمية للنظام التربوي.
2. الاستفادة من الخبرات العالمية لرفع كفاءة منظومة الإشراف التربوي.
3. الاستفادة من تجارب الإشراف التربوي وممارساته في فلسطين عبر الحقب الزمنية المتتابعة، والبناء عليها لتطوير الإشراف التربوي.
4. بناء نظام ضمان جودة للتعليم، يقوم على التحسين، والمساءلة، في نظام التعليم الفلسطيني.

5. توجيه ممارسات المشرفين التربويين، ومديري المدارس، نحو تحقيق جودة نتائج التعلم والتعليم.

### الأسس التي يقوم عليها الدليل المقترح

يقوم الدليل المقترح على الأسس الآتية:

1. **الأسس الإنسانية في الإشراف التربوي:** يركز هذا النهج على الجانب الإنساني، والتفاعلي، بالاهتمام بالإنسان ككيان فردي وجماعي، ويهدف من ذلك إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم والمدير لتحقيق التعليم الناجح وتحسين الأداء التعليمي لكل من المعلم والطالب.

2. **الأسس النفسية التربوية في الإشراف التربوي:** يركز هذا النهج على فهم العوامل النفسية، وبالتالي مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد من حيث مقدراتهم واستعداداتهم ومميزات شخصياتهم، ومراعاة نمو الشخصية الإنسانية، إذ إنّ العملية الإشرافية عملية تعلم يستفيد منها الطالب والمعلم على حدّ سواء.

3. **الأسس المعرفية في الإشراف التربوي:** تركز هذه الفلسفة على النظرية المعرفية التي تهتم بدراسة كيفية اكتساب المعرفة، من خلال تنمية المقدرات العقلية، والمعرفية، وذلك بتشجيع الطلبة على التفكير النقدي.

### حدود الدليل المقترح

يشمل هذا الدليل المقترح مجموعة من الإجراءات، والعمليات، والأنشطة، ضمن خطوات متسلسلة وواضحة، تقوم بها الجهات الآتية:

- الإدارة العامة للتعليم المدرسي (الإشراف)، ووحدة ضبط الأداء المؤسسي، في وزارة التربية والتعليم.
- قسم التعليم المدرسي (الإشراف)، وقسم ضبط الأداء المدرسي، في مديرية التربية والتعليم.
- مدير المدرسة (مشرف مقيم)، ونائب مدير المدرسة (مشرف مقيم)، ومعلم أول (معلم خبير، ومشرف صديق)، في المدرسة.

إنّ المشرفين بوصفهم قادة الإشراف التربوي، فإن إمكانية تنفيذ الإجراءات يؤدي إلى التحسين في أداء المعلم، بما ينعكس على جودة مخرجات العملية التعليمية، التي يتمثل نتائجها في طلبة يمتلكون الكفايات اللازمة ليكونوا فاعلين في مجتمعهم، ولديهم مقدرة على الابتكار، والابداع كمواطنين مسؤولين.

### أهمية الدليل المقترح

لم تعد التربية محاولات عشوائية أو أعمالاً ارتجالية، لكنها عملية منظمة، لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية المتعددة، والتي تسعى جميعاً إلى الرقي بالإنسان. يتوقع من تطبيق الدليل المقترح

تحقيق الارتقاء بمستوى خدمة الإشراف التربوي، من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي في فلسطين، وتعزيز التكامل بين عناصر المنظومة التعليمية؛ بتوفير إطار عمل لمنظومة الإشراف، والإسهام في اقتراح حلول لمشكلات يعاني منها النظام التعليمي. كما يتوقع إحداث تعديلات وتغييرات في آليات العمل الحالية، واتخاذ قرارات تتعلق بإعادة ترتيب المهام وتنظيمها في منظومة الإشراف التربوي في النظام التعليمي الفلسطيني، بهدف تجويد عمليتي التعليم والتعلم، ويؤمل أن يفيد هذا الدليل الميدان التربوي، وكل باحث وقارئ.

### الفئة المستهدفة للدليل

يستهدف الدليل المقترح الفئة المنفذة للإشراف التربوي في المستويات الآتية:

- على مستوى المدرسة: مدير المدرسة، ونائب مدير المدرسة، والمعلم الخبير (الأول).
- على مستوى المديرية: المشرف التربوي (التطويري)، على مستوى المنطقة، المشرف التربوي (مشرف مبحث)، ورئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف التربوي)، ورئيس قسم ضبط الأداء المدرسي وفريقه.
- على مستوى الوزارة: مدير عام التعليم المدرسي (الإشراف التربوي) وفريقه، مدير عام وحدة ضبط جودة الأداء المؤسسي وفريقه.

### عناصر الدليل المقترح للإشراف التربوي

أعد هذا الدليل ليقدم الدعم والمساندة لعملية الإشراف التربوي الميدانية، التي يقوم بها المشرف التربوي ومدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً، وذلك ضمن سلسلة خطوات وإجراءات منظمة. والدليل المقترح يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: مجالات منظومة الإشراف التربوي، وآلية تطبيق الدليل الإداري التربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي، والمزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي، وذلك على النحو الآتي:

### العنصر الأول - مجالات منظومة الإشراف التربوي:

وجاءت ضمن خمسة مجالات أساسية، هي: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي.

### المجال الأول - تحليل البيئة التربوية (Analysis of the Educational Environment):

إن تحليل البيئة التربوية في منظومة الإشراف التربوي من المجالات المهمة لتحسين العمل التربوي، وحتى يتم تحسين العمل في منظومة الإشراف التربوي، لا بد من تحليل احتياجات المعلمين، والمشرفين ومديري المدارس باستخدام أدوات مختلفة لفهم احتياجاتهم وتحدياتهم في العمل، وتقييم البيئة التربوية

في المدارس والمؤسسات التعليمية بمراجعة السياسات والإجراءات المتبعة، وتقييم جودة المناهج والموارد التعليمية المتاحة، وتقييم العلاقات بين المعلمين والطلبة والإدارة المدرسية وأولياء الأمور، وتوفير الموارد اللازمة للمشرفين التربويين ومديري المدارس لتنفيذ مهماتهم بشكل فاعل، بما يشمل توفير التكنولوجيا المناسبة، والمواد التعليمية، والدعم الإداري والمالي.

#### **المجال الثاني - تطوير البرامج التعليمية (Development of Educational Programs):**

إنَّ تطوير البرامج التعليمية مجال مهم في منظومة الإشراف التربوي، إذ يهدف إلى تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ويمكن تطوير البرامج التعليمية في منظومة الإشراف التربوي، بعد أن يتم تحليل احتياجات المدارس، والمعلمين والطلبة بدقة وتحديد مجالات البرامج التعليمية التي تحتاج إلى تطوير، وتحديد الأهداف التعليمية المرجوة من البرامج التعليمية بشكل واضح ومحدد، وضمان توافرها مع أهداف التعليم الوطنية، والدولية، وتكون مصممة بشكل شامل ومتكامل مع المحتوى التعليمي للمنهاج وتساعد في تنمية المهارات، والقيم، والاتجاهات، التي يجب تنميتها لدى الطلبة، وتعمل على توظيف أساليب تعليمية متنوعة، ومبتكرة في تنفيذ هذه البرامج التعليمية، مثل التعلم النشط والتعلم التعاوني واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

#### **المجال الثالث - تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا (Developing Teachers Professional Competence):**

يعدُّ تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا أمرًا حيويًا لتحسين جودة التعليم. ولتحقيق ذلك، يجب توفير البرامج التدريبية وورش العمل المستمرة للمعلمين، والهادفة إلى تطوير مهاراتهم التدريسية والتواصلية والتقويمية، وتغطية مجموعة متنوعة من الموضوعات المهنية المتعلقة بالتدريس والتقويم واستخدام التكنولوجيا وتوظيفها، وفي التعليم، وتوفير مراجع وموارد تعليمية متنوعة ومحدثة للمعلمين؛ تساعدهم على تحسين ممارساتهم التدريسية، وتوسيع معارفهم في مجالات التخصص، بحيث تشمل هذه الموارد الكتب، والمقالات، والمواقع (الإلكترونية)، والمنصات التعليمية المتاحة عبر (الإنترنت)، وتشجيع المعلمين على مواصلة التعلم، والتطوير المهني من خلال حضور المؤتمرات، والندوات، والمحاضرات المتخصصة في مجال التعليم، وتشجيعهم على الانضمام إلى جمعيات، ومؤسسات مهنية تهتم بتطوير المعلمين، وتنظيم اجتماعات وورش عمل تشجع على تبادل الخبرات، والممارسات الجيدة التي تعزز التعاون بين المعلمين. ولضمان تقييم كفاءة المعلمين، يجب استخدام آليات التقييم المشترك القائمة على الملاحظات الصفية، والمقابلات الشخصية، لتوفير آليات فاعلة تكون بناءة وتحفيزية لتقديم تغذية راجعة وتقييم للمعلمين بشأن أدائهم التدريسي.

#### **المجال الرابع - تعزيز العلاقات الإيجابية (Promoting Positive Relationships):**

يعدُّ تعزيز العلاقات الإيجابية في منظومة الإشراف التربوي أحد المجالات المهمة لتحسين العمل وتعزيز الأداء التربوي. ولتحقيق ذلك؛ يجب أن يكون هناك تواصل مستمر وفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين والطلبة؛ بعقد اجتماعات منتظمة، والاستماع إلى آراء المعلمين والطلبة

واحتياجاتهم، وتبادل الأفكار والتجارب الناجحة، لبناء الثقة بين أطراف العملية التعليمية المتمثلة بالمشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين والطلبة، حتى تسود بينهم علاقات الاحترام المتبادل، ليكون جو الاستماع الجيد هو السائد، وتقديم الدعم والمساندة؛ هدفاً وغاية، واستخدام لغة التعزيز بالتعبير عن التقدير للجهود المبذولة. وأن يكون دور المشرف التربوي تقديم المشورة، والإرشاد، وتوفير الموارد التعليمية المناسبة، ومساعدة المعلمين في تطوير مهاراتهم التربوية، وتشجيع المعلمين والطلبة على الابتكار والتجديد في العمل التربوي، من خلال تقديم الحوافز والتشجيع على تجربة أساليب وطرق تعليمية جديدة، وتشجيع الطلبة على التفكير النقدي والإبداع، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي من خلال تنظيم ورش عمل وفعاليات تربوية مشتركة، وتشجيع المشاركة الفعالة للجميع في عملية صنع القرارات.

### **المجال الخامس - تحسين الأداء التعليمي (Improving Educational Performance):**

يتطلب تحسين الأداء التعليمي في منظومة الإشراف التربوي، وضع أهداف واضحة، ومحددة، للمعلمين والمدارس تساهم في تحسين الأداء التعليمي، وتوجيههم إلى كيفية تحقيق تلك الأهداف، والالتزام بتقييم الأداء التعليمي للمعلمين والمدارس بشكل منتظم، ومنهجي، والعمل على تحليل نتائج التقييم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتوفير فرص التدريب، والتطوير المستمر للمعلمين؛ لتحسين مهاراتهم التعليمية؛ بتوفير برامج تدريبية متخصصة، تستهدف تحسين أدائهم في مجالات محددة، وتشجيعهم على التعلم التعاوني، وتبادل الخبرات، والممارسات الجيدة، وتشجيع التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية في وضع الخطط، وتنفيذها، وتوفير الموارد التعليمية، والأدوات والتقنيات التعليمية الحديثة اللازمة للمعلمين، والطلبة، والتي تساعد في تحسين الأداء التعليمي، وتعزيز التواصل والتعاون بتوفير قنوات اتصال فاعلة، لتبادل المعلومات، والتوجيهات بين المعلمين، والإدارة المدرسية والمشرفين التربويين.

### **العنصر الثاني - آليات تطبيق الدليل المقترح:**

يوضح الشكل الآتي هيكلية دليل (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:

## دليل (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي



الشكل (1) يبين هيكلية دليل (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين

جرى بناء الدليل المقترح لتطبيقه في ثلاثة مستويات، هي: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم على النحو الآتي:

**المستوى الأول "المدرسة"** هناك مهمات رئيسة يجب أن يقوم بها مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، ويساعده في ذلك نائب المدير، وأحد المعلمين بصفته خبيراً، لتحسين العمل وضبط مدخلاته وعملياته ومن ثم مخرجاته، وصولاً إلى تحسين الأداء التعليمي.

**الجدول 23. كيفية تطبيق الدليل المقترح على مستوى المدرسة:**

الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي	الأدوات	الطريقة والإجراءات
<p>- يهدف مجال تحليل البيئة التربوية إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على العملية التعليمية وتقييمها، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس، والمعلمين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل توجيه الجهود والموارد بشكل فعال.</p>	<b>تحليل البيئة (SOWT)</b>	<p>يقوم مدير المدرسة بالمهام والإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحلل مع فريق التطوير في المدرسة البيئة التربوية للتعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تؤثر على العملية التعليمية.</li> <li>- يقيم الموارد المتاحة ويحدد الاحتياجات اللازمة لتحسين البيئة التعليمية.</li> <li>- يقيم المعوقات والمشكلات التي تواجه المدرسة وتعيق تطورها وتحسينها.</li> <li>- يقيم الظروف والعوامل والمبادرات التي تفتح أمام المدرسة فرصاً جديدة للنمو، والابتكار، والتميز.</li> <li>- يقيم المخاطر والتحديات التي تهدد سير العملية التعليمية بسلاسة وجودتها في المدرسة.</li> <li>- يعمل على إيجاد علاقة قوية بين مدرسته والبيئة المحلية المحيطة للإفادة من هذه العلاقة في تطوير العمل التربوي وتطوير مستوى المدرسة وتحسينه.</li> </ul>
<p>يهدف مجال تطوير البرامج التعليمية في منظومة الإشراف التربوي إلى تحسين جودة التعليم من خلال إثراء المناهج، وتحسين طرق التدريس والتقييم لتطوير مهارات المعلمين والمشرفين التربويين</p>	<b>إشراف بالأهداف</b> <b>إشراف مقيم</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعمل على تطبيق برامج تعليمية مبتكرة وفعالة تلبي احتياجات الطلبة، وتعزز تحصيلهم الأكاديمي.</li> <li>- يتعاون مع المعلمين لإثراء المناهج المدرسي بتنفيذ استراتيجيات تعليمية مبتكرة.</li> <li>- يعمل على تحسين تنفيذ المناهج الدراسية باستثمار دوره كمشرف تربوي مقيم؛ بأن يضع مجال اهتمامه القيام بالزيارات الإشرافية للمعلم بهدف التطوير وليس التقييم*</li> <li>- يسعى لتوفير الوسائل التعليمية والكتب المدرسية وتفعيل الإذاعة المدرسية والمكتبة للتأثير على تحصيل الطلبة.</li> </ul>
<p>وقدراتهم، وتلبية احتياجات المتعلمين من خلال توفير محتوى ملائم ومناسب لمستواهم واهتماماتهم، ويراعي تنوعهم ويشجعهم على التفاعل والمشاركة الفاعلة ويحفزهم على التفكير النقدي، لتطوير مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي لديهم.</p>	<b>مدرب وممكن للمعلمين</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوفر فرص التطوير المهني للمعلمين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية لتشجيعهم على تحسين مهاراتهم التدريسية وتوظيف أفضل الممارسات في التعليم.</li> <li>- يعمل على تنمية مهارات المعلمين في النواحي المعرفية والنواحي السلوكية.</li> <li>- يعمل على تنمية المعلمين وتمكينهم في المهارات التي تساعد على تحسين التعليم.</li> </ul>
	<b>القيادة بالأخلاق</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين جميع أركان المدرسة، بما في ذلك الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين.</li> <li>- يشجع على التواصل المفتوح والشفاف، ويعمل على حل النزاعات بشكل بناء، ويعمل على تعزيز روح الفريق في المدرسة.</li> </ul>

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسعى إلى توفير بيئة عمل مريحة وآمنة وصحية ومناسبة للمعلمين وتوفير الموارد والأدوات والتقنيات اللازمة لأداء مهامهم.</li> <li>- يشجع المعلمين على المشاركة والتفاعل والتعاون والتنسيق والتواصل فيما بينهم بتنظيم الأنشطة والفعاليات والورش والدورات التي تعزز توطيد العلاقة بينهم.</li> <li>- يسعى إلى تطبيق أساليب القيادة الديمقراطية والتشاركية والتفويضية والتحويلية، التي تعطي المعلمين حرية الرأي والاختيار والمبادرة والابتكار، ما يزيد من مسؤوليتهم وولائهم وانتمائهم للمدرسة.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- يهدف مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا في منظومة الإشراف التربوي لتحسين جودة التعليم وتعزيز تطوير المعلمين في النواحي المهنية والتربوية لتحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تجربتهم. بهدف التطوير إلى تعزيز مهارات في استخدام أساليب تدريس فعالة، وتعزيز مقدرتهم في تقييم أداء الطلبة ومقدرتهم في تحليل النتائج لتوجيه الطلبة نحو التحسين. وتعزيز مقدراتهم في مهارات الاتصال والتعاون في بيئة التعلم، وتعزيز مقدرتهم في القيادة التربوية لتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين بتنمية مهارات الابتكار والتفكير النقدي وتحليل السياسات التربوية. وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لتشجيعهم على الاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في استخدام التكنولوجيا في التعليم والاستفادة من الموارد التعليمية المتاحة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع أداء الطلبة وتقييم تحصيلهم الأكاديمي والسلوكي.</li> <li>- يتابع تحليل النتائج لاستخدامها في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين من أجل تطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف التعليم.</li> <li>- يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً، وإذ يقدم الدعم والمساندة للمعلم في الإلمام في أهداف مناهج التعليم وربطها بخصائص الطلبة، ورعاية الطلبة: بتوثيق العلاقة بين الطلبة والمعلمين، وإيجاد نظام لمساءلة الطلبة، وتنسيق نشاطاتهم، وتوفير الظروف المناسبة لممارسة حقوقهم المدرسية.</li> </ul>	شؤون الطلبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع أداء الطلبة وتقييم تحصيلهم الأكاديمي والسلوكي.</li> <li>- يتابع تحليل النتائج لاستخدامها في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين من أجل تطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف التعليم.</li> <li>- يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً، وإذ يقدم الدعم والمساندة للمعلم في الإلمام في أهداف مناهج التعليم وربطها بخصائص الطلبة، ورعاية الطلبة: بتوثيق العلاقة بين الطلبة والمعلمين، وإيجاد نظام لمساءلة الطلبة، وتنسيق نشاطاتهم، وتوفير الظروف المناسبة لممارسة حقوقهم المدرسية.</li> </ul>
<p><b>يقوم نائب مدير المدرسة بالمهام والإجراءات الآتية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يقدم الدعم الفني والتقني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية والأدوات الفنية المختلفة في العملية التعليمية.</li> <li>- ينفذ برامج تدريب للمعلمين لتعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم في التدريس والتقييم الفني.</li> </ul>	مدرّب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع أداء الطلبة وتقييم تحصيلهم الأكاديمي والسلوكي.</li> <li>- يتابع تحليل النتائج لاستخدامها في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين من أجل تطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف التعليم.</li> <li>- يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً، وإذ يقدم الدعم والمساندة للمعلم في الإلمام في أهداف مناهج التعليم وربطها بخصائص الطلبة، ورعاية الطلبة: بتوثيق العلاقة بين الطلبة والمعلمين، وإيجاد نظام لمساءلة الطلبة، وتنسيق نشاطاتهم، وتوفير الظروف المناسبة لممارسة حقوقهم المدرسية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يخطط للزيارة الصفية لملاحظة أداء المعلمين وتقييمهم في الصفوف الدراسية وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أدائهم</li> <li>- يساعد في توفير الموارد والمواد التعليمية اللازمة للمعلمين، وذلك لتعزيز جودة التدريس وتحقيق أهداف التعلم</li> <li>- ينظم ورش عمل أو دورات تدريبية أو جلسات تعليمية أو نوات تثقيفية للمعلمين لتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة في التعليم.</li> <li>- يقدم المساعدة والاستشارة والدعم للمعلمين في حل المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجههم.</li> </ul>	إشراف إكلينيكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يخطط للزيارة الصفية لملاحظة أداء المعلمين وتقييمهم في الصفوف الدراسية وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أدائهم</li> <li>- يساعد في توفير الموارد والمواد التعليمية اللازمة للمعلمين، وذلك لتعزيز جودة التدريس وتحقيق أهداف التعلم</li> <li>- ينظم ورش عمل أو دورات تدريبية أو جلسات تعليمية أو نوات تثقيفية للمعلمين لتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة في التعليم.</li> <li>- يقدم المساعدة والاستشارة والدعم للمعلمين في حل المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجههم.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسهم في التقييم الفني للمعلمين، وذلك لضمان تقييم عادل وشامل لأدائهم وتحقيق التحسين المستمر</li> <li>- يستخدم المعايير والمؤشرات والمقاييس والأدوات التي تستخدم لقياس وتقييم الأداء التربوي، والتعليمي للمعلمين، والطلبة والمدرسة.</li> <li>- يجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء التربوي والتعليمي للمعلمين والطلبة والمدرسة من مصادر مختلفة، مثل الاختبارات والملاحظات والاستبانات والمقابلات والتقارير والملفات والسجلات.</li> <li>- يقدم التغذية الراجعة والتقارير والنتائج والتوصيات والخطط العملية للمعلمين والطلبة والمدرسة بناء على البيانات والمعلومات المحللة والمفسرة، والتأكد من مشاركتهم وموافقهم والتزامهم بها.</li> </ul>	إشراف قائم على الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسهم في التقييم الفني للمعلمين، وذلك لضمان تقييم عادل وشامل لأدائهم وتحقيق التحسين المستمر</li> <li>- يستخدم المعايير والمؤشرات والمقاييس والأدوات التي تستخدم لقياس وتقييم الأداء التربوي، والتعليمي للمعلمين، والطلبة والمدرسة.</li> <li>- يجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء التربوي والتعليمي للمعلمين والطلبة والمدرسة من مصادر مختلفة، مثل الاختبارات والملاحظات والاستبانات والمقابلات والتقارير والملفات والسجلات.</li> <li>- يقدم التغذية الراجعة والتقارير والنتائج والتوصيات والخطط العملية للمعلمين والطلبة والمدرسة بناء على البيانات والمعلومات المحللة والمفسرة، والتأكد من مشاركتهم وموافقهم والتزامهم بها.</li> </ul>

الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي	الأدوات	الطريقة والإجراءات
- يهدف مجال تحسين الأداء التعلّيمي في منظومة الإشراف التربوي إلى تطوير جودة التعلم وتحسينها في المدارس من خلال تعزيز دور المشرف التربوي ومدير المدرسة، وتحسين أدائهم في تقديم الدعم والإرشاد للمعلمين مما يؤدي إلى تحسّين ممارساتهم التعليمية، وبالتالي تحسين أداء الطلبة.		- يتابع ويقدم الدعم والمساعدة للمعلمين والمدرسة في تنفيذ الخطط العملية وتحقيق الأهداف والمعايير المحددة، وتقديم الاستشارة والإرشاد والتدريب والتطوير المهني لهم. - يقوم بتقييم الخطط العملية والأهداف والمعايير والأدوات المستخدمة في الإشراف القائم على الأداء ومراجعتها وتعديلها بناء على النتائج والتغيرات والتحديات التي تظهر في العملية التربوية والتعليمية.
	<b>وكيل تغيير</b>	<b>يقوم المعلم الأول (المعلم الخبير) بالمهام والإجراءات الآتية:</b> - يُسهم في تسيير العملية التربوية ونجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي. - يشارك في توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية. - يسعى لأن يكون حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية، ولأن يكون نجاح المؤسسة التربوية نابعا من نجاحه. - ينظم الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين. - يخطط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية ويُسهم في تحليل نتائجها. - يُسهم في تشويق الطلبة وتحفيزهم للتعلم.
	<b>المشرف الصديق</b> <b>داعم، مساند</b> <b>يتابع ينسق</b> <b>إشراف الأقران</b>	- ينفذ زيارات ميدانية للصفوف لتنسيق عمل المعلمين وجهدهم في تنفيذ البرامج التعليمية. - ينظم اجتماعات لمناقشة تنفيذ محتوى الكتب المدرسية. - يتابع تدريس المباحث ومدى تحقيق الأهداف التي أعدت من أجله. - يزور المعلمين في الصفوف ويتابع أداءهم وكيفية تصرفهم مع المشكلات التي تحدث في الصف. - يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية لتنمية طاقاتهم وقدراتهم.
	<b>تطوير كفاءة المعلمين في أساليب التدريس وتوظيف التكنولوجيا في التعليم</b>	- يعقد ورشاً للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنوع طرق التدريس. - يرصد الاحتياجات المهنية للمعلمين ويتابعها. - يسعى لإيجاد حلول سليمة للمشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة. - يساعد الطلبة في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الأداء التعليمي.

\* الزيارات الصفية تكون وفق بروتوكولات خاصة من حيث المفهوم، والهدف، والنوع.

**المستوى الثاني "مديرية التربية والتعليم"** هناك مهمات رئيسة يجب أن يقوم بها كل من: مشرف التطوير، ومشرف المبحث، ورئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف)، وفريق ضبط جودة الأداء المدرسي، لتحسين العمل وضبط مدخلاته وعملياته ومن ثم مخرجاته وصولاً إلى تحسين الأداء التعليمي.

الجدول 24. كيفية تطبيق الدليل المقترح على مستوى مديرية التربية والتعليم

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي
<p>يقوم المشرف التربوي التطويري بالمهام والإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يشارك في تشخيص واقع المدرسة وتحديد جوانب التطوير وسبل تحقيقها.</li> <li>- يشارك في إعداد خطة تطويرية مع المدير والمعلمين.</li> <li>- يتابع تنفيذها ويرصد اقتراحات التطوير حيالها.</li> <li>- يُسهم في تقديم المقترحات والملحوظات والإرشادات البناءة باقتراح رسومات جدارية وحدائق لتحقيق بيئة آمنة لتوفير بيئة مدرسية جاذبة.</li> </ul>	<p><b>المشاركة في تحليل البيئة</b></p>	<p>- يهدف مجال تحليل البيئة التربوية إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على العملية التعليمية وتقييمها، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس والمعلمين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل توجيه الجهود والموارد بشكل فعال.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرصد احتياجات المعلمين المهنية لرفع كفاياتهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.</li> <li>- يعقد اجتماعات زمرية للمعلمين في المدرسة وبنقاش قضايا تربوية من شأنها الارتقاء بواقع المعلمين ورفع كفاياتهم المهنية.</li> <li>- يعقد اجتماعات زمرية للمعلمين في المدرسة وبنقاش قضايا تربوية من شأنها الارتقاء بواقع المدرسة وتحسين مستوى التحصيل فيها لعلاج قضايا ذات علاقة بالتحصن.</li> <li>- يقوم بدعم المعلمين ومساندتهم في تحقيق تعليم نوعي وتفاعلي ( تعليم متمحور حول الطالب ) بتفعيل النوادي الثقافية والعلمية، والمسرح المدرسي، والمكتبة والمختبرات، ومرافق المدرسة بشكل عام، ورعاية المبادرات التربوية وتعميمها.</li> </ul>	<p><b>إشراف تطويري</b></p>	<p>- يهدف مجال تطوير البرامج التعليمية في منظومة الإشراف التربوي إلى تحسين جودة التعليم من خلال إثراء المناهج، وتحسين طرق التدريس والتقويم لتطوير مهارات وقدرات المعلمين والمشرفين التربويين، وتلبية احتياجات المتعلمين من خلال توفير محتوى ملائم ومناسب لمستواهم واهتماماتهم، ويراعي تنوعهم ويشجعهم على التفاعل والمشاركة الفاعلة ويحفزهم على التفكير النقدي، لتطوير مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي لديهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتواصل مع المؤسسات ذات العلاقة للارتقاء بواقع المدرسة وتحسين نوعية التعليم فيها، ولتبادل الخبرات والمعارف والملاحظات والاقتراحات بين المشرفين في مختلف التخصصات ضمن فريق الإشراف المركزي لمتابعة تنفيذ خطة المدرسة التطويرية، ويكون المشرف التربوي حلقة وصل بين المدرسة والمديرية وأقسامها.</li> </ul>	<p><b>حلقة وصل بين المدرسة والمديرية</b></p>	<p>- يهدف مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا في منظومة الإشراف التربوي لتحسين جودة التعليم وتعزيز تطوير المعلمين في النواحي المهنية والتربوية لتحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تجربتهم. بهدف التطوير إلى تعزيز مهارات في استخدام أساليب تدريس فعالة، وتعزيز قدراتهم في تقييم أداء الطلبة وقدراتهم في تحليل النتائج لتوجيه الطلبة نحو التحسين،</p>
<p>يقوم رئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف) بالمهام والإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع ملف تحليل البيئة التربوية من خلال ما يزود به من مشرف التطوير والزيارات الميدانية والتغذية الراجعة التي يزود بها المشرفون التربويون.</li> <li>- يقوم بتحويل المشاريع الريادية إلى منسقين من المشرفين ويتابع تنفيذها.</li> <li>- يتراأس لجنة التطوير الخاصة بالبرامج والمشاريع في قسم الإشراف التربوي والتي تتكون من رئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف)، ورئيس قسم التدريب، ومشرفين اثنين، واحد من التخصصات العلمية والآخر من التخصصات الأدبية، إضافة إلى المشرف التربوي الذي يتابع المشاريع الريادية في المديرية.</li> <li>- يتابع تفعيل برنامج الفضائية التعليمية وما يبيث عليها.</li> <li>- يتابع إعداد برنامج لمتابعة الحصص التعليمية عبر منصة ثانوية (أون لاين) الخاصة بالثانوية العامة.</li> <li>- يتابع ما يعرض على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدارس.</li> <li>- يضع الخطط، ويتابع ملف النمو المهني للمشرفين التربويين.</li> <li>- يوزع المشرفين على المناطق مراعيًا التنوع في الخبرة.</li> </ul>	<p><b>القيادة التحويلية</b></p>	<p>- يهدف مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا في منظومة الإشراف التربوي لتحسين جودة التعليم وتعزيز تطوير المعلمين في النواحي المهنية والتربوية لتحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تجربتهم. بهدف التطوير إلى تعزيز مهارات في استخدام أساليب تدريس فعالة، وتعزيز قدراتهم في تقييم أداء الطلبة وقدراتهم في تحليل النتائج لتوجيه الطلبة نحو التحسين،</p>
	<p><b>القيادة الموزعة</b></p>	

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع المواد التدريبية وقيمها، ويوزع التدريب بشكل متزن ويحافظ على استمرار العملية التعليمية.</li> <li>- يعمل على قياس أثر التدريب وانعكاسه على أداء المعلم، وتحصيل الطلبة.</li> <li>- يسعى لبناء علاقات إيجابية بين طاقم الإشراف التربوي من خلال إشراكهم في التخطيط وحل المشكلات واستشارتهم في القضايا التي تهم استمرار العملية التعليمية كافة،</li> <li>- يسعى لبناء علاقات إيجابية مع الإدارات المدرسية تقوم على الاحترام المتبادل.</li> <li>- يتابع ملف تشكيل مجالس التعليم المجتمعية ويعمل على اللقاء بهم للتشاور في تطوير العملية التعليمية.</li> <li>- يتابع تنمية العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني التي تسهم في تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا.</li> <li>- يتابع تحصيل الطلبة من خلال تحليل الامتحانات المدرسية، أو الوطنية، أو الدولية، ويشرك إدارات المدارس والمشرفين في الاطلاع على الإنجازات والتحديات للتخطيط للتعليم المستمر.</li> <li>- يتابع مع الأقسام ذات العلاقة إنجازات الطلبة في النشاطات الطلابية؛ لتقييم أثر العملية التعليمية في هذه الإنجازات ولوضع خطط التطوير.</li> <li>- يتابع تقارير المشرفين ويدرسها قبل اعتمادها؛ بهدف تقديم تغذية راجعة بناءة عليها.</li> <li>- ينفذ زيارات إشرافية ميدانية للمدارس، إذ يتابع عمل مدير المدرسة، والمعلمين، وتحصيل الطلبة، ومرافق المدرسة التعليمية، تفعيل التكنولوجيا، وأمور أخرى.</li> </ul>	<p><b>إشراف قائم على العلاقات الإنسانية</b></p> <p><b>الإشراف القائم على الأداء</b></p>	<p>وتعزيز قدراتهم في مهارات الاتصال والتعاون في بيئة التعلم، وتعزيز قدراتهم في القيادة التربوية لتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين بتنمية مهارات الابتكار والتفكير النقدي وتحليل السياسات التربوية. وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لتشجيعهم على الاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفةهم في استخدام التكنولوجيا في التعليم والاستفادة من الموارد التعليمية المتاحة.</p> <p>- يهدف مجال تعزيز العلاقات الإيجابية في منظومة الإشراف التربوي إلى تحقيق الأهداف التربوية وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة بتعزيز التواصل والتعاون البناء بين أركان العملية التعليمية المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين والطلبة، لخلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة للتعلم، مما يعزز الانضباط والاحترام.</p>
<p><b>يقوم المشرف التربوي - المبحث بالمهام والإجراءات الآتية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع تشخيص واقع البيئة التربوية للوقوف على مواطن القوة فيها لتعزيزها وضمان استمرارها، وعلاج حالات الضعف لتدارك سلبياتها، فهدف التعليم هو بناء اتجاهات سليمة في عقول النشء ورعايتها وتنميتها.</li> <li>- يرصد واقع التخصص في الميدان التعليمي وتحليله من أجل استثمار الإمكانيات والخبرات في تعزيز التميز والإبداع.</li> <li>- يقدم الدعم والمشورة لمعلمي المبحث في مجالات عديدة كإدارة الصف، وتوظيف الوسائل، وبناء الاختبارات، وبناء خطة واضحة للفعاليات والأنشطة التي ينوي تنفيذها في المدرسة بهدف الاسهام في تحسين بيئة ونوعية التعليم فيها.</li> <li>- يُعدّ مع زملائه المشرفين التربويين خطة مشتركة للمبحث أو المرحلة التي يتم الإشراف عليها تراعى فيها حالة الطوارئ والأزمات، ويظهر فيها توزيع البنود والأدوار عليهم (إجرائية وتطويرية).</li> <li>- يتابع الدراسات العلمية، وما يستجد في التنمية المهنية، والتدريب المستمر، حتى يتمكن من متابعة البرامج التعليمية والمشاريع الريادية بفاعلية وكفاءة وحرافية عالية.</li> <li>- يقوم بزيارة المدارس، ويتابع المشاريع والبرامج الريادية التي تنفذ فيها، ويرصد أهم الإنجازات والتحديات.</li> <li>- يُنفذ بالتعاون مع معلمين متميزين مواقف تعليمية مصورة مراعيًا دقة المحتوى، ووضوح الصوت والصورة، والشرائح المعروضة على أن تكون غير مكتظة، وذات</li> </ul>	<p><b>إشراف تطوري</b></p> <p><b>يقوم المشرف التربوي - المبحث بمهام إدارية</b></p> <p><b>إشراف متنوع</b></p> <p><b>إشراف مدمج</b></p>	<p>- يهدف مجال تحسين الأداء التعليمي في منظومة الإشراف التربوي إلى تطوير وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدارس من خلال تعزيز دور المشرف التربوي ومدير المدرسة، وتحسين أدائهم في تقديم الدعم والإرشاد للمعلمين مما يؤدي إلى تحسين ممارساتهم التعليمية، وبالتالي تحسين أداء الطلبة.</p>

الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي	الأدوات	الطريقة والإجراءات
		مقدمة مشوقة ويتم تحكيمها من قبل لجنة مختصة، ونشرها عبر موقع المديرية وتعميمها على المدارس.
	<b>مدرب ومطور لكفاية المعلمين في الأساليب والمحتوى</b>	- يركّز على تحديد احتياجات المعلمين التدريبية، وفق منهجية علمية والعمل على إجراء الدراسات وتقويم المشاريع وقياس أثر التدريب.
		- يُعدّ أنموذجاً خاصاً بالأيام الدراسية، يظهر فيه: اسم المشرف، وموضوع الدورة، والهدف منها، والأنشطة التي يتم استخدامها.
		- ينفذ زيارات إشرافية أو يعقد ورش عمل أو أياماً دراسية في أيام مخصصة لكل مبحث بالتنسيق مع مديري المدارس وإعلامهم مسبقاً.
		- يساعد المعلمين بصفته الخبير الفني، فهو يساعد على النمو المهني والارتقاء بمستوياتهم معرفياً وتربوياً وتنمية قدراتهم وذواتهم وتحسين أدائهم الوظيفي وقيامهم بأعمالهم على الوجه المطلوب وتذليل العقبات التي تواجههم.
	<b>إشراف إلكتروني</b>	- يقوم بتعميم المواقف العلمية المصورة في الدورات التدريبية أو اللقاءات مع المعلمين؛ بهدف إكسابهم خبرات تعليمية، واستراتيجيات تدريس وتقويم تتلاءم وطبيعة أنماط تعلم الطلبة.
		- يتابع التدريب الذي تقدمه الجهات الخارجية من الوزارة بناء على الخطة التدريبية المعتمدة، والمتضمنة: الأهداف، والفئة المستهدفة، والخطوط العريضة لموضوع التدريب، والبرنامج الزمني للتدريب، السيرة الذاتية للمدربين، المادة التدريبية.
		- ينفذ زيارته لمعلمي المبحث، وفق الأولوية المعلمين الجدد والمستجدين وذوي الأداء المتدني*.
	<b>إشراف أكلينيكي</b>	- يلتزم بألية الزيارة الإشرافية*: جلسة قبلية، فحضور حصة، جلسة بعدية مع المعلم لا تزيد عن (15-20) دقيقة حتى لا تترك الدوام المدرسي، بهدف الارتقاء بكفايات المعلم والأخذ بيده لتطويره مهنياً، ويمكن التواصل مع المعلم اقتراضياً (منصة تيمز، التواصل الاجتماعي...).
		- يجلس مع مدير المدرسة بعد الانتهاء من الزيارة الإشرافية مع مراعاة عدم إحراج المعلم بهدف تقديم تغذية راجعة له حول أداء المعلم في المجالات التي تكون بحاجة إلى متابعة والتي تقوم على أسس الإشراف التربوي (الثقة، التمكين، التأمل).
	<b>إشراف قائم على العلاقات الانسانية</b>	- الإتصاف بخصال، منها: التعاون الإيجابي والتفكير الجماعي، والبعد عن الأنانية وحب الذات، والمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، والسعي نحو التجديد في الوسائل الإشرافية، وحب البحث والابتكار، والإبداع في العمل، والاهتمام بنقل الخبرات بين المعلمين.
		- يُعدّ لكل دورة تدريبية شارك فيها مدرباً أو متدرباً تقريراً ويقدمه إلى رئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف) لتعميمه على المشرفين الآخرين بغرض متابعة أثر التدريب على تحصيل الطلبة أثناء الزيارة الصفية.
		- يستقطع فترة زمنية من الحصة بمعدل (5-10) دقائق للاطلاع على الواقع التعليمي في الغرفة الصفية، والكشف

الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي	الأدوات	الطريقة والإجراءات
		عن تحصيل الطلبة والتأكد من إتقانهم للمهارات السابقة لكل مستوى بعد التنسيق مع المعلم مسبقاً.
		يقوم فريق (قسم) ضبط الأداء المدرسي بالمهام والإجراءات الآتية:
		- ينفذ تدريباً لطاقم المدرسة على استمارة التقييم الذاتي للمدرسة وللمعلم وللمدير بناء على المعايير والمؤشرات.
		- يرصد مدى مطابقة البيئة التربوية في المدرسة للمعايير والمؤشرات، لتقييم احتياجات المدرسة بجمع البيانات وتحليلها لفهم التحديات والفرص المتاحة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
		- يتحقق من مدى تحقيق البرامج التعليمية والريادية لأهدافها، وجودة المناهج ومدى ملاءمة هذه البرامج والمواد التعليمية الحالية في مجال التعليم واحتياجات الطلبة، حسب المعايير والمؤشرات الموضوعية لهذا المجال، من أجل التحسين المستمر.
		- يتحقق من مدى تحقيق تطوير كفاءة المعلمين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل في تطوير مهارات المعلمين التعليمية والتربوية، وبخاصة توظيف استخدام التكنولوجيا في التعليم وتنمية مهارات التقييم التربوي.
		- يتأكد من مدى تحقيق معايير ومؤشرات العلاقات الإيجابية في المدرسة وخارجها مع المجتمع المحلي ومديرية التربية والتعليم، وذلك من خلال تنظيم برامج وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي، والشراكة بين جميع الأطراف المعنية في عملية التعليم.
		- يتناول البيانات بالتحليل، ويراجع نتائج أداء الطلبة والمدرسة ويحدد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز وتحسين في الأداء التعليمي.
		- ينفذ ثلاث زيارات للمدرسة خلال العام للتأكد من قيام إدارة المدرسة بإجراء التحسين المستمر*

\* الزيارات تكون وفق (بروتوكولات) خاصة من حيث المفهوم، والهدف، والنوع.

**المستوى الثالث " وزارة التربية والتعليم "** هناك مهام رئيسة يجب أن تقوم بها الإدارة العامة للتعليم المدرسي (الإشراف التربوي)، ووحدة ضمان ضبط جودة الأداء المؤسسي، لتحسين العمل وضبط مدخلاته وعملياته ومن ثم مخرجاته وصولاً إلى تحسين الأداء التعليمي.

الجدول 25. كيفية تطبيق الدليل المقترح على مستوى وزارة التربية والتعليم

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي
<p>يقوم فريق الإدارة العامة للتعليم المدرسي (الإشراف التربوي) بالمهام والإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد احتياجات الطلبة والمعلمين والمدارس من الأدوات والموارد التعليمية المطلوبة للمدرييات كافة، بعد تحليل البيئة التربوية.</li> <li>- يتابع أحدث التطورات في التعليم، لتحديث وتطوير البيئة التربوية برفدها بالتكنولوجيا التعليمية وأساليب التدريس الحديثة.</li> <li>- يشجع التعاون والتواصل ما بين المدارس والمجتمع المحلي للمساهمة في بناء شراكات قوية تسهم في توفير بيئة تربوية فاعلة.</li> <li>- يتابع رصد احتياجات المرافق اللازمة لتعزيز البيئة التربوية من مكاتب ومختبرات لتحسين بيئة التدريس والتعلم والعمل على توفيرها.</li> <li>- يحدد البرامج التعليمية المهمة لتنمية المهارات الأساسية لتوفيرها.</li> <li>- يُسهم في إثراء وتحديث المناهج والمواد التعليمية، بما يتوافق مع احتياجات الطلبة والتطورات العلمية والتقنية.</li> <li>- يقدم الدعم الفني والتقني للمدارس والمعلمين في تطبيق البرامج التعليمية الجديدة بتوفير التدريب والورش العمل والموارد التقنية اللازمة لتنفيذ البرامج بفاعلية.</li> <li>- يتابع وتراقب وتقيم تنفيذ البرامج التعليمية للوقوف على مدى فاعلية البرامج من أجل التحسين المستمر.</li> <li>- يشجع الابتكار والتطوير وتعزيز استخدام التكنولوجيا التعليمية وتطوير برامج تعليمية مبتكرة، من خلال تبادل الأفكار والممارسات الجديدة لتحسين جودة التعليم.</li> <li>- يسعى إلى توفير برامج التدريب وورش العمل والندوات التعليمية التي تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين، وفق أحدث المنهجيات التعليمية وباستخدام التكنولوجيا التعليمية وعلى تحسين مهارات التقويم التربوي.</li> <li>- يقوم ببناء أدوات التقييم لأداء المعلمين، والهادفة لتحسين أدائهم وتقديم التغذية الراجعة البناءة والتوجيه المناسب لهم، لإستخدام أفضل الممارسات التعليمية.</li> <li>- يسعى إلى تعزيز التواصل والتعاون المهني من خلال تنظيم ورش العمل والاجتماعات الدورية والمسابقات التعليمية التي تمكن المعلمين من المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات.</li> <li>- يعمل على تنمية مهارات المعلمين من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل وموارد تعليمية مبتكرة لتعزيز مهارات التدريس وباستخدام أفضل الممارسات التعليمية.</li> <li>- يسعى إلى تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بتشجيع الحوار المفتوح والاستماع الفعال من أجل تقديم الدعم والمشورة لتحسين التفاعل وبناء الثقة.</li> </ul>	<p><b>قيادة</b> <b>تشاركية مع</b> <b>الإدارات</b> <b>العامة</b> <b>الأخرى</b></p> <p><b>قيادة</b> <b>تحويلية في</b> <b>داخل الإدارة</b> <b>العامة</b></p>	<p>- يهدف مجال تحليل البيئة التربوية إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على العملية التعليمية وتقييمها، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس والمعلمين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل توجيه الجهود والموارد بشكل فاعل.</p> <p>- يهدف مجال تطوير البرامج التعليمية في منظومة الإشراف التربوي إلى تحسين جودة التعليم من خلال إثراء المناهج، وتحسين طرق التدريس والتقويم لتطوير مهارات وقدرات المعلمين والمشرفين التربويين، وتلبية احتياجات المتعلمين من خلال توفير محتوى ملائم ومناسب لمستواهم واهتماماتهم، ويراعي تنوعهم ويشجعهم على التفاعل والمشاركة الفعالة ويحفزهم على التفكير النقدي، لتطوير مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي والإبداع لديهم.</p> <p>- يهدف مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا في منظومة الإشراف التربوي لتحسين جودة التعليم وتعزيز تطوير المعلمين في النواحي المهنية والتربوية لتحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تجربتهم. بهدف التطوير إلى تعزيز مهارات في استخدام أساليب تدريس فاعلة، وتعزيز</p>

الأهداف حسب مجالات منظومة الإشراف التربوي	الأدوات	الطريقة والإجراءات
<p>قدراتهم في تقييم أداء الطلبة وقدراتهم في تحليل النتائج لتوجيه الطلبة نحو التحسين. وتعزيز مقدراتهم في مهارات الاتصال والتعاون في بيئة التعلم، وتعزيز قدراتهم في القيادة التربوية لتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين بتنمية مهارات الابتكار والتفكير النقدي وتحليل السياسات التربوية. وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لتشجيعهم على الاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفة في استخدام التكنولوجيا في التعليم والاستفادة من الموارد التعليمية المتاحة.</p> <p>- يهدف مجال تعزيز العلاقات الإيجابية في منظومة الإشراف التربوي إلى تحقيق الأهداف</p>		<p>يقوم بتوفير برامج توجيهية حول كيفية التفاعل الإيجابي وحل النزاعات وبناء بيئة تعليمية محفزة ومتعاونة.</p> <p>- يشجع على التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين والطلبة والإدارة وأولياء الأمور بتنظيم لقاءات للتعاون والمشاركة في فعاليات تعليمية وأنشطة مدرسية ومجتمعية تعزز روح الفريق والتعاون الإيجابي.</p> <p>- يسعى إلى تعزيز ثقافة الاحترام والتسامح في البيئة التعليمية بتشجيع الاحترام المتبادل وقبول التنوع والاحتراف بالفروق الفردية والثقافية، بين جميع أفراد المجتمع التعليمي.</p> <p>- يراجع تقييم أداء المدارس والمعلمين والنتائج الأكاديمية والبيانات التعليمية والتقارير المدرسية وتحدد مجالات القوة والضعف في الأداء التعليمي من أجل تحسين الأداء التعليمي.</p> <p>- يقوم بناءً على تحليل الأداء التعليمي للمدارس بوضع الخطط العلاجية للتحسين، وتوفير الموارد التعليمية الملائمة والمناسبة.</p> <p>- يتابع تنفيذ الخطط العلاجية لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي.</p> <p>- يتابع مدى التقيد بتطبيق معايير الحصة الدراسية الفاعلة.</p> <p>- يقدم الدعم والمساندة للمدارس ذات الأداء المتدني بتوفير المشورة التربوية والتقنية والتدريب والموارد اللازمة لتحسين الأداء التعليمي وتنمية مهارات المعلمين.</p>
<p>التربوية وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة بتعزيز التواصل والتعاون البناء بين أركان العملية التعليمية المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين والطلبة، لاجاد بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة للتعلم، مما يعزز الانضباط والاحترام.</p> <p>- يهدف مجال تحسين الأداء التعليمي في منظومة الإشراف التربوي إلى تطوير وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدارس من خلال تعزيز دور المشرف التربوي ومدير المدرسة، وتحسين أدائهم في تقديم الدعم والإرشاد للمعلمين مما يؤدي إلى تحسين ممارساتهم التعليمية، وبالتالي تحسين أداء الطلبة.</p>	<p><b>تطوير المعايير والمؤشرات</b></p> <p><b>متابعة تطبيق المعايير والمؤشرات</b></p>	<p><b>يقوم فريق وحدة ضبط جودة الأداء المؤسسي بالمهام والإجراءات الآتية:</b></p> <p>- يتولى مع الإدارات العامة الأخرى تطوير المعايير والمؤشرات حسب معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، التي يجب أن يلتزم بها. وتشمل هذه المعايير متطلبات الكفاءة المهنية ومهام الإشراف والمسؤوليات.</p> <p>- يسعى إلى توفير التوجيه والتدريب المستمر للمشرفين التربويين مديري المدارس والمعلمين في تطوير مهاراتهم في مجالات التقييم الذاتي والملاحظة، وتقديم التغذية الراجعة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والتحسين المستمر.</p> <p>- يتابع أداء المدرسة بشكل شمولي وأداء مدير المدرسة والمعلمين، وتقييم مدى تحقيقهم للمعايير والمؤشرات ومقارنتها بتقييمهم الذاتي، ويتم ذلك من خلال التقييمات الدورية والملاحظات الميدانية والتغذية الراجعة البناءة الهادفة لتحقيق الجودة والتحسين المستمر.</p> <p>- يقوم بتقديم مقترحات لتطوير وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بعمل الإشراف التربوي، بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم.</p> <p>- يتحقق من مدى فاعلية البرامج التدريبية، وذلك بتقييم أثرها على أداء مديري المدارس والمعلمين في تحقيق أهداف الجودة التعليمية.</p>

### العنصر الثالث: مزايا تطبيق هذا الدليل المقترح

يأتي إعداد هذا الدليل المقترح في ظل إقرار هيكلية جديدة لوزارة التربية والتعليم، أُعتمدُ في بنائها على نقل الصلاحيات للوحدة الأساسية في المنظومة التعليمية، وهي: المدرسة. وتم اعتماد وظيفة نائب المدير كمركز وظيفي (برتبة رئيس شعبة) في هيكلية المدرسة، واستحداث وحدة ضبط جودة الأداء المؤسسي كإدارة عامة جديدة في الهيكلية، ومساعدة الوزارة في سعيها لوضع نظام مهنة التعليم الذي يصنف المعلمين حسب الكفاءة. فمن المتوقع أن يُسهم هذا الدليل المقترح في تنظيم منظومة الإشراف التربوي وترتيبها في المستويات الثلاثة، وهي: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم، بما يضمن الاستثمار الأمثل للمشرفين التربويين في دعم المدارس ومتابعتهم. ولتحقيق رؤية الوزارة وأهدافها وسياساتها في دعم التعلّم المتمركز حول المتعلّم، والإفادة من المراكز التطويرية في المدرسة لصالح تنفيذ سياسة الوزارة من خلال التناغم والانسجام بين الأقسام المعنية بجودة العملية التعليمية والإدارة المدرسية في تطبيق معايير المدرسة الفلسطينية، ويمكن إجمال مزايا الدليل المقترح في أنه:

يوفر معايير وإرشادات يجب على المشرفين اتباعها، وهذا يضمن وجود منهجية موحدة وشاملة في منظومة الإشراف التربوي، ويقدم التوجيهات والمعلومات اللازمة لتطوير مهارات التقييم التربوي واستراتيجياته، والملاحظة الصفية، والتقييم الذاتي للأداء، ودعم المعلمين في تحسين أدائهم التعليمي؛ ما يسهم في تعزيز كفاءة المشرفين التربويين واحترافيتهم، ويساعد على توحيد الأهداف والمعايير التعليمية والتوجيهات الواضحة التي يجب أن تتبعها المدارس، مما يجعل جميع المدارس على دراية بالتوجهات المعاصرة في الإشراف التربوي وفضلى الممارسات في التعليم.

يعكس الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ ما يسمح للمشرفين التربويين بالإفادة منها ومعرفة الممارسات الحديثة وتطبيقها في عملهم اليومي، ويحتوي على إرشادات واضحة حول كيفية تقييم المدارس وتحديد الاحتياجات التطويرية اللازمة لرفع كفاءة المعلمين ومديري المدارس وتطوير مهاراتهم التربوية، وتوفير الموارد التعليمية الملائمة لتحسين جودة العملية التعليمية التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي.

يؤسس للتفاعل الإيجابي والتعلم المشترك عن طريق التواصل والتعاون وتبادل المعلومات والأفكار والممارسات الفضلى بين المدرسة، ومديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي.

يؤسس لإقامة قنوات اتصال فاعلة ومنظمة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، مما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات ومشاركة الآراء، والمقترحات والعمل بروح الفريق. وهذا يسهم بدوره في تطوير الثقة والاحترام المتبادل بينهما.

يساعد في تحديد آليات التقييم والمتابعة، ويقدم إرشادات حول كيفية تقييم أداء المدارس، وتقديم التغذية الراجعة المبنية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر الذي يسهم في جودة العملية التعليمية، التي ستسهم بدورها في تحقيق ابتكارات وممارسات فضلى في التعليم تحقق لفلستين التفوق التعليمي.

يتميز بالمرونة والتكيف مع مستجدات العمل في وزارة التربية والتعليم، بما يضمن التحسين المستمر في مجالات منظومة الإشراف التربوي.

يعزز ترسيخ مفهوم نظام الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي حسب معايير الجودة التعليمية.

### الخطوات الإجرائية لتنفيذ الدليل المقترح ومتابعة تقييمه

يتم تنفيذ الدليل المقترح حسب الخطوات الإجرائية الآتية:

1. تقديم كتاب إلى معالي وزير التربية والتعليم يتناول أهمية تطبيق الدليل المقترح وانعكاسه على تفعيل منظومة الإشراف التربوي وتطويرها.
2. تعديل بعض التعليمات الخاصة بالتشكيلات للمدارس المراد التطبيق فيها.
3. وضع معايير اختيار نائب مدير المدرسة والمعلم الخبير.
4. تطبيق الدليل المقترح على عينة من المدارس وفي مديريات مختلفة، بحيث يتم فيها تشكيل فريق ضبط جودة الأداء المدرسي، وتسمية مشرف التطوير في المنطقة، واختيار نائب المدير والمعلم الخبير في المدرسة.
5. العمل على تدريب كل من نائب المدير والمعلم الخبير على المهمات المطلوبة منهما.
6. عقد اجتماع لفريق ضبط الأداء المدرسي مع الفرق المكونة من (مدير، نائب مدير، معلم خبير)، من مدارس العينة التي اختيرت لتدريبهم على معايير المدرسة الفاعلة بعد مراجعتها.
7. تحديد فريق ضبط الأداء المدرسي موعداً لزيارة المدرسة وبحضور المشرف التربوي التطويري بعد التأكد من جهوزيتهم لاستقباله.
8. قيام الفريق بزيارة المدرسة لتدريب المعلمين على التقييم الذاتي، ثم رصد لواقع المدرسة وتحليله، وفي نهاية الزيارة، يقوم رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي بالجلوس مع المدير والنائب والمعلم الخبير والمشرف التربوي التطويري لوضعهم شفويّاً في أهم نقاط القوة للبناء عليها في خططهم التطويرية، ثم وضعهم في صورة نقاط الضعف من أجل التفكير في وضع حلول لمعالجتها.
9. قيام فريق ضبط الأداء المدرسي بتحديد موعد للزيارة القادمة لتكون المدرسة جاهزة وتظهر مدى استجابتها للتطوير.
10. بعد التطبيق على العينة التجريبية والتأكد من مطابقة الأدوات وبخاصة معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ومؤشراتها والاحتياجات التدريبية لنائب المدير والمعلم الخبير؛ يقترح الباحث

أن تُقسم مدارس كل مديرية إلى ثلاثة أقسام، يتم العمل مع كل قسم لمدة عام، وبعد ثلاثة أعوام تكون جميع المدارس قد تَمَّت زيارتها وتصنيفها، وفي المستقبل يجري تركيز الزيارات على المدارس التي هي بحاجة أكثر للتحسين حسب التصنيف.

### التكلفة المالية لتطبيق هذا الدليل المقترح

- ستكون هناك تكلفة مالية، لكن سيكون هناك استثمار أمثل للموارد البشرية والمالية في الجوانب الآتية:
- تفعيل المراكز التطويرية (تفريغ المكتبة، والمختبر العلمي، ومختبر الحاسوب) الموجودة في المدرسة لصالح العملية التعليمية، وتمكين المدرسة من إدارة العملية الإشرافية ذاتياً.
  - تعيين نائب مدير مدرسة مؤهل تربوياً، وتكليف معلم خبير أيضاً مؤهل تربوياً بعد وضع أسس ومعايير اختيار لنائب المدير والمعلم الخبير واعتمادها.
  - الحد من مشكلة المواصلات في المديرية بالاعتماد على وجود مشرف تربوي تطويري في المنطقة وبشكل دائم كحلقة وصل بين المديرية والمدرسة، وهو ما سيخفف من المشكلة التي يعاني منها المشرفون التربويون.

أما بالنسبة للتكلفة المالية فيمكن تقديرها بالتكلفة كما تظهر في الجدول (26):  
**الجدول 26. التكلفة التقديرية لتطبيق الدليل المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين**

التكلفة	تكلفة الوحدة	العدد	الفئة المستهدفة	المجال
\$43,110.0	\$15.0	1917 نائب مدير 957 معلم خبير	نائب مدير المدرسة والمعلم الخبير	تدريب
\$19,080.0	\$60.0	300 عنقود 18 مديرية	الهيئات التعليمية في المدارس وفرق المديريات والوزارة	ورش توعوية
\$4,000.0	\$1.6	2500 نسخة	المدارس والمديريات والوزارة	تصميم و الدليل المقترح وطباعته
\$66,190.0			المجموع الكلي	

### المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الدليل المقترح:

سيواجه تطبيق الدليل المقترح تحديات ومعوقات تتمثل في الآتية:

1. تقبل ثقافة التغيير
2. اختيار نائب المدير والمعلم الخبير
3. إعادة تصنيف المشرفين التربويين بين مشرف تطويري ومشرف مبحث ومشرف في فريق ضبط جودة الأداء المدرسي.
4. ملائمة معايير ومؤشرات المدرسة الفلسطينية الفاعلة ومؤشراتها التي وضعت في العام 2013م للواقع الحالي للمدرسة الفلسطينية.

5. النقص في الوسائل والتجهيزات اللازمة، لتفعيل الأساليب الإشرافية الحديثة التي تضمنها الدليل المقترح.

### أساليب التغلب على التحديات والمعوقات السابقة

يمكن التغلب على التحديات والمعوقات السابقة بانتهاج الأساليب الآتية:

1. اختيار عينة ممثلة لتطبيق الدليل المقترح لمعالجة أي مشكلات قد تظهر، قبل البدء في التطبيق الفعلي.
2. اختيار المعلم الخبير ونائب المدير، في بداية العطلة الصيفية من أجل إلحاقهم بدورة تدريبية ليكونوا جاهزين مع بداية العام الدراسي لممارسة مهماتهم.
3. معالجة مقاومة التغيير من خلال وجود وكيل للتغيير وهو المعلم الخبير الذي سيكون له دور في نجاح الدليل المقترح على مستوى المدرسة.
4. تحديث معايير المدرسة الفاعلة ومؤشراتها، واعتمادها في تقييم المعلمين والإدارة المدرسية بشكل كامل، مما سيعزز روح التنافس وتدفع نحو التميز والإبداع.
5. نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين المشرفين التربويين مما يعزز ثقافة التغيير والشعور بالتجديد.
6. تعزيز مساهمة القطاع الخاص والشركات والمجتمع المدني في تطوير بيئة التعليم والتعلم.

**رابعاً - نتائج السؤال الرابع، والذي نصّ على: ما مدى ملاءمة الدليل الإداري المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ من وجهات نظر الخبراء والمختصين التربويين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، عُرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات الخبراء والمختصين في علم الإدارة التربوية والإشراف التربوي وأصحاب الخبرة الميدانية في الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم، الملحق (6)؛ للتأكد من مدى ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح من وجهات نظرهم. وبعدها تمّ إجراء التعديلات التي أوصى بها الخبراء والمختصون، التي اشتملت على تعديل بعض الأخطاء الإملائية والنحوية، وبعض النقاط في الإجراءات، واقتراح بعض الإضافات، وصولاً إلى اعتماد الدليل.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى اقتراح دليل إداري تربوي؛ لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، كما يتضمن مجموعة توصيات اقترحها الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج، وقد تمت مناقشة تلك النتائج، تبعاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

#### الجزء الأول: مناقشة نتائج الجزء الكمي (الاستبانة)

أولاً. مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نصّه: ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين كانت بشكل عام مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.45)، واحتل المجال " تعزيز العلاقات الايجابية" الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والمجال "تحليل البيئة التربوية" الرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، والمجال "تطوير البرامج التعليمية" الرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، والمجال " تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا" الرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، والمجال " تحسين الأداء التعليمي" الرتبة الخامسة وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب عينة الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين من ذوي الخبرة الطويلة، وعليه فإنهم خضعوا لتدريبات، واكتسبوا الكفايات الإشرافية المتنوعة، ومن الذين عملوا في فترات بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية - بشكل حثيث ومستمر - على النهوض بالتعليم الفلسطيني. وقد شهدت الفترة من (العام 2008) ولغاية الآن تبني اتجاهات معاصرة وتجارب دول متقدمة. لذا؛ فإن النتائج تشير إلى فهم عينة الدراسة لضرورة ممارسة الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وقد يكون هناك مبالغة في تجميل الواقع أكثر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017)، والتي من نتائجها أن ممارسات الإشراف التربوي جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة إبراهيم وحورية (2023)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإشراف (الإكلينيكي) لدى المشرفين التربويين في مدارس قسبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وربما يعود الاتفاق إلى التشابه في منهجية

الإشراف والبيئة التعليمية. ومع نتائج دراسة (Ngole & Mkulu, 2021)، التي توصلت إلى أن الإشراف الفعّال هو العامل الرئيس للأداء الأكاديمي المتميز في المدارس، ومع دراسة عبد الرحمن (2018) حيث توصلت إلى أن ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، جاءت بمستوى "عالٍ"، بينما اختلفت مع دراسة زامل ورجبي (2022) التي توصلت بحصول مجالاتها على درجة متوسطة، واختلفت مع دراسة العتيبي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسات الإشراف للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في جميع مجالات الدراسة بدرجة (متوسطة)، واختلفت مع دراسة رنتيسي (2022) التي توصلت إلى أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، وربما يعود الاختلاف إلى اختلاف طبيعية عينة الدراسة، ومجالاتها، واختلاف آليات الإشراف التربوي وطرقه، في ظروف الدراسة ومنطقتها.

**وفيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة حسب مجالات الأداة على النحو الآتي:**

### **المجال الأول - تحليل البيئة التربوية:**

أشارت نتائج الدراسة، كما أوضحها الجدول (8)، إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لجميع فقرات مجال تحليل البيئة التربوية كانت مرتفعة، ولكن حصلت الفقرة (4) التي تنص على: "استناداً لتحليل البيئة التربوية، يتم توفير بيئة ملائمة لدمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية"، على الترتيب الأخير. بمتوسط حسابي (3.92)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن دمج الحالات الخاصة في العملية التربوية، رغم أهميتها في رؤية الوزارة وخطتها، لم تكن ذات أولوية، وربما يعود ذلك إلا أن الدمج لا يزال بحاجة إلى تنمية مهارات خاصة وتوفير بنية تحتية تربوية خاصة. ورغم أن هذه الفقرة حصلت على درجة مرتفعة، إلا أن الوزارة اهتمت بدمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة لكن وفق الإمكانيات المتاحة.

وبشكل عام يمكن تفسير ذلك بأن تحليل البيئة التربوية من الكفايات الأساسية التي على المشرف والمدير اكتسابها وممارستها؛ ليكونوا قادرين على إنجاز المهام الإدارية والإشرافية المختلفة، ومن الكفايات التي أخضعت للتدريب المستمر عليها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة زامل ورجبي (2022)، التي توصلت إلى أن البنية التحتية التربوية الرقمية كانت بدرجة متوسطة.

### **المجال الثاني - تطوير البرامج التعليمية:**

أشارت نتائج الدراسة، كما أوضحها الجدول (9)، إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لجميع فقرات مجال تطوير البرامج التعليمية كانت مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (4،5) في الترتيب الأخير، حيث تنص الفقرة (4) على "التنمية المهنية اللازمة للمعلمين مرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية" والفقرة (5) تنص على "تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته تساعد في تطوير البرامج

التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.92) لكل منهما. وهذا يعود إلى أن تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته يساعد في تطوير البرامج التعليمية. وأيضاً فإن لكل من التنمية المهنية اللازمة للمعلمين والمرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية، أهمية رغم أنها جاءت بدرجة مرتفعة، لكن حلتا في المرتبة الأخيرة، وتفسير ذلك أن وزارة التربية والتعليم لم تصل إلى الدرجة المرجوة في تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على النتائج.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن عينة الدراسة من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين تم إخضاعهم لتدريب مستمر على تطوير البرامج وإعدادها، والتي احتلت أولوية لدى وزارة التربية والتعليم، وأسهمت المشاريع والمنح المختلفة في تطويرها بشكل مستمر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رنتيسي (2022)، في حين اختلفت مع دراسة زامل ورجبي (2022)، التي أظهرت بأن الكفايات الإشرافية هي جزء من القدرة على تطوير البرامج وحصلت على درجة متوسطة.

### المجال الثالث - تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا:

أشارت نتائج الدراسة، كما أوضحها الجدول (10)، إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لجميع فترات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا كانت مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (7،5) في الترتيب الأخير، حيث كانت الفقرة (5) التي تنص على "تعطى برامج التنمية المهنية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.96)، والفقرة (7) التي تنص على "تطوير قدرات المعلمين التي تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي" بمتوسط حسابي (3.96)، وتفسير ذلك يعود إلى أن إعطاء برامج التنمية المهنية لتلبية الاحتياجات، وتطوير قدرات المعلمين في التأمل الذاتي بحاجة إلى تحسين دائم، وخصوصاً مهارات تنمية التأمل الذاتي في الأداء التعليمي؛ إذ إنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام في وزارة التربية والتعليم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جعلت من أولوياتها -ضمن رؤيتها وخطتها الاستراتيجية- تنمية قدرات المعلمين وكفاياتهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رنتيسي (2022)، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة (Ampofu, 2019)، التي أظهرت أن الإشراف الذي يقوم به مديرو المدارس، من تخطيط الدروس وتطويرها، يمتلك تأثيراً كبيراً على أداء المعلمين، ومع دراسة (Faith & Chiedozi, 2016)، التي أظهرت نتائجها أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة الجودة، وفي تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا، بينما اختلفت مع دراسة العتيبي (2019)، التي توصلت إلى أن تطوير المعلمين وتحسين اتجاهاتهم وجودة أدائهم كان بدرجة متوسطة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة

ومنطقتها، واختلفت أيضا مع دراسة (Hoque & Kenayathulla, 2020)، التي أظهرت أن الممارسات الإشرافية وموقف المعلمين وأدائهم في مجال الإشراف كانت في مستوى متوسط.

**المجال الرابع - تعزيز العلاقات الإيجابية:**

أشارت نتائج الدراسة، كما أوضحها الجدول (11)، إلى أن التقديرات لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لجميع فقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية كانت مرتفعة، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص: "يتوافر أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (4.04)، وهي درجة مرتفعة رغم حلولها في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أن الأهداف بحاجة إلى تحديد أكثر منهجية، وضمن إطار أكثر تحديداً للأهداف بما يخدم تعزيز العلاقات الحسنة بين أفراد المجتمع المدرسي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعزيز العلاقات الاجتماعية من المجالات التي خضع فيها المشرفون ومديرو المدارس لتدريب مستمر، وأن إدارة العلاقات الاجتماعية من المهارات الأساسية في عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة، والتي تساعدهما على إنجاز المهام بفعالية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017)، التي حصل فيها مجال الاتصال على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ومع دراسة إبراهيم وحمورية (2023)، التي حصل فيها، مجال العلاقات الإنسانية، على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة زامل ورجبي (2022)، والتي جاء فيها، مجال التواصل مع أطراف العملية التعليمية، في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة.

#### **المجال الخامس - تحسين الأداء التعليمي:**

أشارت نتائج الدراسة، كما أوضحها الجدول (12)، إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لجميع فقرات مجال تحسين الأداء التعليمي كانت مرتفعة، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص " مواصفات الحصة التعليمية الجيدة متوافرة لكل المباحث التعليمية" بمتوسط حسابي (3.85)، وهي درجة مرتفعة رغم حلولها في المرتبة الأخيرة. ولعل تفسير ذلك بأن لا يوجد مواصفات ومعايير للحصة الجيدة متفق عليها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوزارة جعلت ضمن خطتها\_ تطوير الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين قدراتهم على التخطيط والتنفيذ والتقييم بما يخدم العملية التعليمية، ووفر التدريب على طرائق التدريس وآليات توظيف التكنولوجيا المناسب لاحتياجاتهم، وتوفير المتطلبات التي تساعدهم على ذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحاج (2020)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإشراف التطويري للمعلمين جاءت مرتفعة، ومع دراسة إبراهيم وحمورية (2023)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي في التطوير والتنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة

(Vaiz et al, 2021)، التي توصلت إلى أن الاستخدام الفعال لممارسات التعليم عن بعد أمرٌ مهمٌ من حيث الاستدامة لاستمرار التعليم وعدم انقطاعه، واختلفت مع دراسة (Hoque & Kenayathulla, 2020)، التي لم تظهر العلاقة بين الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين واتجاهاتهم بشكل عام، باستثناء الإشراف التوجيهي الذي أظهر علاقة إيجابية وكبيرة بأداء المعلمين واتجاهاتهم.

ثانياً - مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي نصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والإقليم الجغرافي)؟  
فيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

### 1. المركز الوظيفي:

أشارت النتائج كما أوضحها الجدول (13) إلى أن الدرجة الكلية بين المديرين من جهة وبين المعلمين من جهة أخرى كانت لصالح المديرين؛ بمعنى أن أفراد العينة من المديرين قد أشاروا لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من المعلمين. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين ينظرون إلى واقع فاعلية عملية الإشراف من منظور الخبير الناقد الممارس في ظل تحسين واقع المدير الإداري والفني ومنحه صلاحيات عديدة، بينما ينظر إليها المعلم الذي يخضع لعملية الإشراف بأنها عملية تفتيش، وليس من منظور التحسين والتطوير. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم وحمورية (2023)، التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري المدارس، ومع دراسة المدهون (2020)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع منظومة الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة العالمية، تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لكن الفروق كانت لصالح المشرف التربوي.

### 2. متغير الجنس:

أشارت النتائج كما أوضحها الجدول (14) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) على مجالات (تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية)، لفاعلية منظومة

الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وربما يعود ذلك إلى أن عناصر العملية التعليمية المستهدفة في عينة الدراسة يخضعون للتدريب نفسه على مستوى فئة المعلمين أو المديرين أو المشرفين بغض النظر عن الجنس، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو إدريس والناير (2017)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ( $\alpha \leq .05$ ) فيما يتعلق بأساليب الإشراف الممارسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومع دراسة الحاج (2020)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق في الإشراف التطوري، تبعاً لمتغيرات الجنس، ومع دراسة الحربي (2021)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الرقابة الإلكترونية في المدارس الحكومية؛ تبعاً لمتغير الجنس.

### 3. متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج كما أوضحتها الجدول (15) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) على مجالات (تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، تعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من مديرين ومعلمين ومشرفين خضعوا لمعايير توظيف موحدة على المستوى المهني بحد أدنى هو درجة البكالوريوس، وأن درجة الماجستير أو الدكتوراه على الأغلب تركز على التخصص الدقيق. وبالتالي؛ لم تكتسب عينة الدراسة الكفايات الإشرافية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو إدريس والناير (2017) والتي من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ( $\alpha \leq .05$ ) فيما يتعلق بأساليب الإشراف الممارسة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي، ومع دراسة الحاج (2020)، والتي من نتائجها عدم وجود فروق في الإشراف التطوري، تبعاً للمؤهل العلمي.

### 4. متغير عدد سنوات الخبرة:

أشارت النتائج كما أوضحتها الجدول (18) إلى فروق في المجالين تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، بين الفئة أقل من 5 سنوات من جهة وبين الفئة من (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات، من جهة أخرى، كانت لصالح أقل من 5 سنوات؛ بمعنى أن أفراد العينة من المديرين والمشرفين والمعلمين الذين كانت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات أشاروا لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من

الذين كانت سنوات خدمتهم من (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات في المجالين تطوير كفاءة المعلمين مهنياً، وتعزيز العلاقات الايجابية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن من هم أقل من 5 سنوات يكون لديهم حرص على إثبات أنفسهم فهم يحاولون تطوير كفاءتهم المهنية لإثبات أنفسهم في مهنة التعليم، ويحاولون تعزيز علاقاتهم داخل المنظومة التعليمية من باب إثبات الذات. أما الفئة من (5-10) سنوات، وأكثر من عشر سنوات؛ فهما يركنان إلى حد كبير على خبرتهم في التطوير وتنمية الكفاءة، وفي تعزيز العلاقة داخل المنظومة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رنتيسي (2022)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر). وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي بينت أن الفروق لصالح أقل من 5 سنوات، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفي المجالات جميعها.

#### 5. متغير الإقليم الجغرافي:

أشارت النتائج كما أوضحها الجدول (20) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي على مجالات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الإقليم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تصدر تعليمات موحدة، وتقدم تدريباً موحداً، ومشتركاً لجميع العاملين بناء على متطلبات المهنة واحتياجاتها التدريبية بمعايير وعدالة للفئات كافة، بغض النظر عن الإقليم الجغرافي، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحاج (2020)، التي أظهرت عدم وجود فروق في الإشراف التطوري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

#### الجزء الثاني. مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة المقابلة وتفسيرها:

مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الأول: " ما درجة فاعلية الإشراف التربوي بصورته الحالية في تحقيق أهدافه (تحسين جودة التعليم والتعلم) في فلسطين؟".

أشارت نتائج السؤال الأول إلى اتفاق ما نسبته (55.5%) من المشاركين في المقابلات على أن الإشراف التربوي بصورته الحالية لا يحقق الأهداف المرجوة، وهي: تحسين جودة التعليم والتعلم في فلسطين وأنهم غير راضين عن واقعه الحالي، بينما رأى ما نسبته (44.5%) أن واقع الإشراف يحقق تحسين جودة التعليم والتعلم.

ويعزو الباحث ذلك الاتفاق فيما بين المشرفين التربويين ومديري المدارس إلى ممارستهم العلمية والتطبيقية للعملية الإشرافية، حيث مارسوها بنظرة الخبير الناقد. وقد عمد الباحث إلى استهداف عينة قصدية تكونت من الخبراء وبناء على معايير للاستفادة من خبراتهم، رغم أن هذه النتيجة اختلفت مع النتيجة الكمية للسؤال الأول. وقد يعود تفسير ذلك إلى أن الاستبانة تم التعامل معها من عينة عشوائية متنوعة الخبرة، وأيضا كل ما ذكر في الفقرات، والمجالات تم العمل عليه خلال الفترات السابقة، وقد يكون هناك مبالغة في إجاباتهم.

اتفقت هذه النتيجة من الدراسة مع دراسة زامل ورجبي (2022)، في حصول مجالات استخدام تطبيقات التواصل، والبنية التحتية الرقمية، وكفايات استخدام التطبيقات الحاسوبية، وكفايات الإشراف، ومتابعة الإدارة وتوجيهها، والتواصل مع أطراف العملية التعليمية، وأمان الاتصال، وإتاحة التفاعل مع أطراف العملية التعليمية على درجة متوسطة، بينما اختلفت معها في حصول مجال الإدارة على درجة مرتفعة، ومع دراسة كرشوم (2022)، التي توصلت أن الإشراف التربوي في المديرية يواجه عدّة مشاكل ومعوقات تمنعه من القيام بعمله على أكمل وجه، منها: انقطاع المرتبات، وقلة التدريب والتأهيل والتباعد الجغرافي للمدارس وقلة المشرفين، وعدم تناسب عددهم مع عدد المعلمين، وكذلك العجز القائم في بعض التخصصات. ومع دراسة رنتيسي (2022)، التي دلت على أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة أبو إدريس والناير (2017)، التي كان من نتائجها أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأساليب الإشراف جاءت بدرجة متوسطة. ومع دراسة الحاج (2020)، والتي من نتائجها أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت مرتفعة

**مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الثاني: من خلال خبرتك العملية، والبرامج والدورات التدريبية المختلفة التي التحقت بها، ما الكفايات الإشرافية التي استفدتها؟ وما مقترحاتك لتطويرها؟**

أشارت نتائج تحليل السؤال إلى أنّ ما نسبته (70%) من المشاركين، أكدوا أن الدورات والبرامج أكسبتهم الكفايات اللازمة التي تساعدهم في العملية الإشرافية، بينما أشار ما نسبته (30%) من المشاركين إلى أن الدورات لم تعط الكفايات الإشرافية اللازمة للعملية الإشرافية.

وربما يعود هذا إلى أن المشرفين والمديرين خضعوا لدورات وبرامج عالية الجودة بالشراكة مع ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم، رغم أن ما نسبته (30%) من المشاركين أشاروا إلى أنّ الدورات لم تعط الكفايات الإشرافية اللازمة للعملية الإشرافية. واتفقت هذه النتيجة من الدراسة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017)، التي توصلت إلى أن التفاوض، والإقناع، والتواصل، والثقة، وتقييم الموقف الحوارية جاء بدرجة عالية ككفايات لتجويد الإشراف.

مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الثالث: "استناداً لخبرتك في الإشراف التربوي، ما أهم التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؟".

أشارت نتائج تحليل هذا السؤال إلى اتفاق المشاركين في المقابلات وبنسبة (100%) على وجود تحديات متعددة تواجه منظومة الإشراف التربوي، وتطورها في فلسطين، وأن بعض هذه التحديات مرتبط بالمشرف التربوي، وأخرى مرتبطة بالمعلم، والمدير، وبطبيعة البيئة والنظام التربوي الفلسطيني.

ويعود الاتفاق على وجود تحديات إلى أن عناصر المجتمع المدرسي المتمثلة بالمعلم والمدير والمشرف التربوي والطالب والبيئة التربوية، كلهم يواجهون تحديات وصعوبات مختلفة سببها الرئيس الاحتلال الجاثم على الأرض والإنسان، وما سببه من تحديات فنية وإجرائية، وبيئية، واقتصادية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو إدريس والناير (2017)، التي توصلت إلى أن هناك عدداً من المشكلات تعيق ممارسة المشرف التربوي لأساليب الإشراف بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العمري (2020)، التي توصلت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية، والإشراف التربوي المدمج أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي التي تسهم بشكل كبير في حل المشكلات التربوية، والتعليمية وخاصة في أوقات الأزمات والكوارث.

مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الرابع: "بصفتك خبيراً تربوياً؛ ما مقترحاتك لتطوير واقع الإشراف التربوي الحالي في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي؟".

- أشارت نتائج تحليل المجال الأول (تحليل البيئة التربوية) إلى اتفاق ما نسبته (55%) من المشاركين على أن الوضع الحالي بحاجة إلى تحسين في مجال تحليل البيئة التربوية، وقدموا عدّة مقترحات تطويرية متعلقة في هذا الصدد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوضع الحالي في مجال تحليل البيئة التربوية يعكس وعي المشاركين في المقابلات بأهمية تحليل البيئة التربوية، وإلى أهمية التكامل بين عناصر المجتمع التعليمي والمدرسي في تطوير منهجية علمية؛ لتحليل البيئة التربوية.

- وأشارت نتائج تحليل المجال الثاني (تطوير الخطط والبرامج التعليمية) إلى اتفاق المشاركين على العديد من المقترحات التطويرية المتعلقة بهذا المجال، حيث أكد ما نسبته (60%) ممن تمت مقابلتهم أهمية تطوير البرامج وآليات إعدادها. وربما يعود ذلك إلى أن البرامج التي يخضع لها المشاركون لا تلبي احتياجاتهم المهنية، حيث يتم في بعض الأحيان إسقاطها من بيئات تعليمية مختلفة لا تتوافق مع البيئة الفلسطينية.

- وأشارت نتائج تحليل المجال الثالث (تطوير كفاءة المعلمين) إلى اتفاق المشاركين على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال، حيث أكد ما نسبته (75%) ممن تمت مقابلتهم أهمية تطوير كفاءة المعلمين. وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين بحاجة إلى تحسين وتطوير مهني، وهي عملية مستمرة لا تتوقف عند حد. لذلك؛ يجب أن يخضع المعلمون إلى تدريب وتطوير بما يتوافق والمستجدات في شتى المجالات التي تدعم المعلم من طرائق تدريس وتكنولوجيا ومواد إثرائية للتخصص.

- وأشارت نتائج تحليل المجال الرابع (تعزيز العلاقات الإيجابية) إلى إجماع المشاركين على العديد من المقترحات التطويرية المتعلقة بهذا المجال، حيث أجمع ما نسبته (58%) ممن تمت مقابلتهم على أهمية تطوير تعزيز العلاقات الإيجابية وأنها بحاجة إلى تحسين. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن تعزيز العلاقات الإيجابية يحتل موقعاً مهماً لدى عناصر المجتمع المدرسي حيث إنها من أسس النجاح والتميز لتطوير العملية التعليمية.

- وأشارت نتائج تحليل المجال الخامس (تحسين الأداء التعليمي) على إجماع المشاركين على عدّة مقترحات تطويرية متعلقة بهذا المجال، وقد أكد ما نسبته (70%) ممن تمت مقابلتهم أهمية تطوير الأداء التعليمي وتحسينه؛ ويمكن تفسير ذلك بأن المشاركين في عينة الدراسة المستهدفة، هم متميزون بخبرتهم العميقة في الجانب المعرفي والمهاري، لذلك؛ أظهروا أهمية تحسين هذا المجال بما يخدم تجويد العملية التعليمية.

اتفقت الدراسة مع دراسة (Ngole & Mkulu, 2021)، التي توصلت إلى أن الإشراف الفعّال هو العامل الرئيس في تحسين الأداء الأكاديمي في المدارس، ومع دراسة (Sigura & Madison, 2019) التي من نتائجها أن الإشراف التربوي يعزز ممارسات المعلم داخل الغرف الصفية، وبينت أهمية الإشراف التربوي في تحسين الجودة في مخرجات التعليم العام من خلال الممارسات التي يقومون بها، ومع دراسة رنتيسي (2022)، التي من نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهات نظر مديري المدارس، ومع دراسة (Damas, 2020)، التي توصلت إلى أن عناصر الإشراف التربوي والممارسات المطلوبة منها جاءت استجاباتها بنسبة عالية لمدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي حسب مجالات العلاقات الإنسانية، القيادة، التقييم، شؤون الطلبة، المادة العلمية، النشاط المدرسي، والإشراف التربوي، ومع دراسة (Nurhuda et al, 2023)، التي أظهرت أنه لا يمكن فصل تحسين جودة التعلم عن دور المعلم، الأمر الذي يتطلب تحسين كفاءة المعلم من المشرفين التربويين، حيث يتم تعزيز احترافية المعلمين من خلال تقنيات الإشراف التربوي، مثل الزيارات الصفية واللقاءات الدورية. لتحسين جودة المعلمين، إضافة إلى قيام المديرين بتنظيم التدريبات وزيادة المعرفة من خلال مشاركة المعلمين في

أنشطة مثل (MGMP) وورش العمل، سواء داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها، بهدف تعزيز جودة التعلم وتطوير أداء المعلمين بشكل مستدام.

### الربط بين مناقشة نتائج جزئي الدراسة (الكمية والنوعية):

لوقوف على ربط نتائج جزئي الدراسة \_ الكمية والنوعية \_ مع بعضهما، تمّت المناقشة على النحو الآتي:

- أظهرت النتائج الكمية للدراسة، أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين كانت "مرتفعة". في حين أظهرت استجابات أفراد العينة القصديّة في المقابلات الشخصية أن ما نسبته (55.5%) ممن تمت مقابلتهم غير راضين عن واقع الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. ويعزو الباحث التباين في النتيجة إلى أن الأداة النوعية (المقابلة)، جعلت أفراد العينة \_ من أصحاب الكفاءة والخبرة الذين اختيروا وفق معايير عالية \_ يتناولون أسئلة الدراسة بموضوعية وبشكل أكثر عمقا وتحليلا مما هو في الأداة الكميّة؛ فركزوا على واقع الإشراف التربوي وماضيه في فلسطين، وتناولوا العملية الإشرافية بذاتها وتفاعلاتها، دون مجاملة أو اللجوء لحلول وسط. ولعل ذلك يعود الى المرونة والحرية التي منحت لهم في المقابلة بخلاف الأداة الكميّة المحصورة \_ في الأصل \_ بفقرات ومجالات، ما أوجد تباينا؛ إذ جاءت نتائج الاستبانة مرتفعة؛ بخلاف المقابلة التي جاءت نتائجها متوسطة لأن المطلوب من الخبراء كان واضحا وهو إيجاد دليل مرجعي يقود عمل منظومة الإشراف التربوي في فلسطين نحو التغيير وفق المستجدات العالمية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. لذا؛ يعمد الباحث إلى تجويد الواقع الإشرافي، والتعليمي من خلال الدليل المقترح.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تحليل البيئة التربوية "مرتفعة"، بينما أظهرت نتيجة من تمت مقابلتهم في العينة القصديّة في هذا المجال أن ما نسبته (55.5%) غير راضين على الوضع الحالي، وقد يعود هذا التباين إلى طبيعة الأداة الكمية والنوعية؛ حيث إنّ النوعية أكثر دقة في تحديد موقع التطوير، ولأن الباحث في المقابلات اختار عينة مستهدفة خبيرة ذات كفاءة وتميز في الأداء والمبادرة يسعى بالشراكة معها إلى تحديد الواقع الفعلي دون تحيز بهدف التجويد والتحسين. لذا؛ سيعمد الباحث إلى تطوير هذا المجال وتحسينه ضمن الدليل المقترح.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تطوير البرامج التعليمية "مرتفعة"، بينما أشارت نتيجة المقابلات النوعية إلى أن ما نسبته (60%) ممن تمت مقابلتهم غير راضين عن الواقع الحالي في هذا المجال. وقد يعود هذا التباين إلى طبيعة الأداة الكمية والنوعية؛ حيث إن الأداة النوعية أكثر

دقة في تحديد موقع التطوير. ولأن الباحث في المقابلات اختار عينة مستهدفة خبيرة ذات كفاءة وتميز في الأداء والمبادرة يسعى بالشراكة معها إلى تحديد الواقع الفعلي دون تحيز بهدف التجويد والتحسين، لذا؛ سيعمد الباحث إلى تطوير وتحسين هذا المجال ضمن الدليل المقترح.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا "مرتفعة"، بينما كانت نتيجة المقابلات النوعية بأن ما نسبته (75%) ممن تمت مقابلتهم اتفقوا على أهمية تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، عما هو عليه في الواقع. وقد يعود هذا التباين إلى طبيعة الأداة الكمية والنوعية؛ حيث إن الأداة النوعية أكثر دقة في تحديد موقع التطوير. ولأن الباحث في المقابلات اختار عينة مستهدفة خبيرة ذات كفاءة وتميز في الأداء والمبادرة يسعى بالشراكة معها إلى تحديد الواقع الفعلي دون تحيز بهدف التجويد والتحسين. لذا؛ سيعمد الباحث إلى تطوير هذا المجال وتحسينه ضمن الدليل المقترح.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تعزيز العلاقات الإيجابية "مرتفعة"، بينما اتفق ما نسبته (58%) ممن تمت مقابلاتهم على أن هذا المجال بحاجة إلى تحسين وأنهم غير راضين عن واقعه. وقد يعود هذا التباين إلى طبيعة الأداة الكمية والنوعية؛ حيث إن الأداة النوعية أكثر دقة في تحديد موقع التطوير، ولأن الباحث في المقابلات اختار عينة مستهدفة خبيرة ذات كفاءة وتميز في الأداء والمبادرة يسعى بالشراكة معها إلى تحديد الواقع الفعلي دون تحيز بهدف التجويد والتحسين. لذا؛ سيعمد الباحث إلى تطوير هذا المجال وتحسينه ضمن الدليل المقترح.

- وجاءت نتائج الدراسة الكمية في مجال تحسين الأداء التعليمي "مرتفعة"، بينما اتفق ما نسبته (70%) ممن تمت مقابلاتهم على أن هذا المجال بحاجة إلى تحسين وأنهم غير راضين عن واقعه. وقد يعود هذا التباين إلى طبيعة الأداة الكمية والنوعية؛ حيث إن الأداة النوعية أكثر دقة في تحديد موقع التطوير، ولأن الباحث في المقابلات اختار عينة مستهدفة خبيرة ذات كفاءة وتميز في الأداء والمبادرة يسعى بالشراكة معها إلى تحديد الواقع الفعلي دون تحيز بهدف التجويد والتحسين. لذا؛ سيعمد الباحث إلى تطوير وتحسين هذا المجال ضمن الدليل المقترح.

**ثالثًا. مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينصّ على: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتطوير**

**منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟**

في ضوء نتائج الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب السابق، تم بناء دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، حيث تكوّن من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: مجالات منظومة الإشراف التربوي، وآلية تطبيق الدليل الإداري

التربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي، والمزايا المترتبة على تبني دليل تطوير منظومة الإشراف التربوي.

تميز هذا الدليل الإداري التربوي بعرضه لمجالات منظومة الإشراف التربوي، ولمساعدة هذه المنظومة في تحقيق أهدافها، وتطوير العمل الإداري التربوي وتحسينه بتفعيل دور العناصر الإشرافية في القيام بدورها بدءاً بالمعلم الخبير، ونائب مدير المدرسة، ومدير المدرسة، ومشرف التطوير في المنطقة، ومشرف المبحث في المديرية، ورئيس قسم التعليم المدرسي (الإشراف التربوي)، وفريق ضبط الجودة التعليمية، والإدارة العامة للتعليم المدرسي (الإشراف التربوي)، والإدارة العامة لضبط الأداء المؤسسي، بشكل يكفل التكامل في الأدوار والفصل بين المهام، واستثمار أمثل للموارد والإمكانات المتاحة بفعالية وكفاءة، وسيساعد أيضاً على بناء نظام اتصال مؤسسي فعال يسهل تبادل المعلومات الدقيقة بشفافية، من خلال السعي لترسيخ ثقافة اللامركزية التي تعزز الوعي وتحمل المسؤولية، والعمل على إيجاد مناخ مدرسي إيجابي، يشعر فيه الجميع بالثقة والانتماء والأمان، مع وجود ضبط لمخرجات العملية التعليمية؛ بتعزيز التقييم المبني على الأداء لتجويد العملية التعليمية وتحسينها، وضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية، وهي تمكين الطلبة من مهارات الحياة ليكونوا قادرين على مواجهة تحديات المستقبل، وفاعلين في مجتمعهم. وسيعمل هذا الدليل على مساعدة المدرسة لتكون وحدة تطوير ذاتي، من خلال استثمار كافة الجهود لرفع كفاية المعلمين والمعلمات من أجل تحسين الأداء التعليمي، وضمان جودة مخرجات العملية التعليمية.

علما أن الدراسات السابقة \_ وفي حدود علم الباحث \_ لم تقدم سوى نماذج وتصورات لتفعيل إتجاه أو نمط إشرافي، فدراسة صبياء العمري (2020)، قدمت رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس في الحكومة بالمملكة العربية السعودية. أما دراسة المدهون (2020)، فقدمت تصوراً مقترحاً لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية. ودراسة زامل ورجبي (2022)، قدمت تصوراً مقترحاً للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية.

ومن المأمول أن هذا الدليل سيساعد في تطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ الأمر الذي لم تتطرق له الدراسات الأخرى.

رابعاً. مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

استثمر الباحث ملاحظات أساتذة الجامعات الخبراء والمختصين في علم الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وأصحاب الخبرة الميدانية في وزارة التربية والتعليم في بناء الدليل المقترح؛ والتي جعلت الدليل مناسباً أكثر للبيئة الفلسطينية وتحدياتها، وأكثر مراعاة لنظام التعليم الفلسطيني وخصوصيته بما احتواه من عناصر تتصف بالمرونة والتكيف على صعيدين، هما:

- إحتوى على ما هو جديد في منظومة الإشراف التربوي في الدول المتقدمة.
- ومواءمته لواقع البيئة الفلسطينية وتقلباتها السياسية والاقتصادية والمادية والبشرية.

## التوصيات

جاءت توصيات الباحث في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يأتي:

1. أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت درجة مجالات أداة الدراسة كلها مرتفعة. ولكن درجة فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس على أداة الدراسة وهي أسئلة المقابلة، كانت متوسطة، وعليه يوصي الباحث بما يأتي:

- العمل على ربط التنمية المهنية للمعلمين بالاحتياجات التدريبية لهم، وبتنفيذ البرامج التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج التربوي.
- المضي قدماً في تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته للمساعدة في تطوير البرامج التعليمية.
- الاستمرار بالتركيز على تنمية مهارات التأمل الذاتي لدى المعلمين في الأداء التعليمي.
- تبني مواصفات للحصة التعليمية الجيدة للمباحث التعليمية كافة.
- إيلاء مزيد من الاهتمام بتوفير بيئة ملائمة لدمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التربوية.
- وضع الأهداف الواضحة والقابلة للقياس التي تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المجتمع المدرسي.

2. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الثاني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، في الدرجة الكلية لمجالات منظومة الإشراف التربوي بين المديرين من جهة، والمعلمين من جهة أخرى، كانت لصالح المديرين؛ بمعنى أن أفراد العينة من المديرين أشاروا إلى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أكثر من المعلمين؛ وهذا يتطلب إيضاح أهداف منظومة الإشراف التربوي ومجالاته للمعلمين.

3. أظهرت نتائج المقابلة مع مديري المدارس والمشرفين التربويين مجموعة من المقترحات حول

تطوير واقع الإشراف التربوي، وبناءً عليها يوصي بها الباحث بالآتي:

- تعميم رؤية الإشراف التربوي ورسالته على المعلمين والمشرفين ومديري المدارس.
- الاستماع إلى المعلمين أثناء الحوار واللقاء معهم، وإشعارهم بالراحة أثناء الزيارة الصفية؛ الأمر الذي يساعد على تعزيز الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم.
- مأسسة العمل التكاملي بين دور المدير والمشرف والمعلم، بما يسهم في تطوير الأداء التعليمي.

- اعتماد نظام حوافز للمعلمين المتميزين، والاهتمام بتعميم نجاحاتهم؛ ما يسهم في تطويرهم.
- تدريب المعلمين على أدوات التقويم البديل، وعدم الاقتصار على الاختبارات التقليدية بما يساعد في تحسين أدائهم.

4. توصلت الدراسة الحالية إلى بناء دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين،

في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وعليه يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم بتبني الدليل المقترح\_نتائج الدراسة الحالية\_، بغية زيادة فاعلية منظومة الإشراف التربوي، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل متخصص يعمل على تطبيق الدليل واستخدامه في منظومة الإشراف التربوي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، منال وحورية، علي (2023). درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي لدى المشرفين التربويين في مدارس قصبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 12 (4)، 670 - 690.
- ابن راجح، خالد (2014). *تطوير دليل تربوي للأطر القانونية والإدارية في التعامل مع الطلبة المبتعثين من السعودية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو إدريس، عادل محمد أبو إدريس والناير، لمياء محمد (2017). واقع الأساليب الإشرافية الممارسة بالمرحلة الثانوية بولاية جنوب كردفان من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة جامعة الجزيرة للعلوم التربوية والإنسانية*، 14(1)، 7-36.
- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (2003). *الإشراف التربوي*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ايدو، كريستيان والاسوطري، حنا وفليجارفي، جوني (2017). *مدونات البنك الدولي*. متاح على موقع: <https://blong.wordbank.org/ar/voices/education/finland-miracle-education> تم الاسترجاع بتاريخ: 2023/12/15.
- البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (2004). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- البندري، خديجة. (20 ايار، 2013). *الإشراف التربوي في ضوء خبرات بعض الدول*. تم الاسترجاد من فيس بوك <https://ar-ar.facebook.com> بتاريخ 2022/11/31.
- بورديس، رائف بن حسن (2022). *تجربة إعداد المعلم في نظام التعليم الفنلندي*. البوابة الدولية لإعداد المعلمين، متاح على موقع: <http://education.arab.macam.ac.il/article/1905> تم الاسترجاع بتاريخ 2023/12/23 :
- جبر، إسراء عامر (2023). *أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في فلسطين*. حضارات للدراسات السياسية والاستراتيجية، متاح على موقع: <https://hadarat.net/post/46734/> تم الاسترجاع بتاريخ 2023/5/24.
- الحاج، سمر عبد الرزاق (2020). *واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه*. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الحربي، سعاد (4-6 مارس 2021). الإشراف الإلكتروني في المدارس في ظل جائحة كورونا. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. إثراء المعرفة للبحوث للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة.
- الحريري، رافده (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
- حريز، سامي محمد هشام وبني مفرج، محمد محمود (2018). الإشراف التربوي في السياسات التعليمية المعاصرة. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- حمود، رفيقة (1998). الاتجاهات العالمية في التوجيه التربوي، وحدة التخطيط والمتابعة - برنامج تحسين التعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- الدليمي، طارق عبد (2016). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. الأردن: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- دواني، كمال (2003). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق. عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- الرجعي، سوزان طه محمد (2022). قراءات في الإشراف التربوي، فلسطين، ISBN 978-9950-421-26-4
- رنتيسي، نانسي ريمون (2022). واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- الروبلي، سعود بن جبيب (2013). معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس. مجلة التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، 153(2)، 102-134.
- زامل، مجدي ورجبي، يوسف (2022). تصور مقترح للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، رام الله، 13(13)، 181-199.
- زايد، فهد خليل ورمان، محمد صلاح (2015). الإشراف والتوجيه الحديث. عمان: دار الاعصار العلمي.
- سالم، المبروك سيف (2019). تقويم واقع الإشراف التربوي ببلدية سرت وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت استشراف مستقبل كليات التربية في الجاد الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، جامعة سرت - كلية التربية، سرت، (2)، 748-765.

- السعدية، رابعة بنت خميس والعتيقي، إبراهيم مرعي ابراهيم ولاشين، محمد عبد الحميد (2017). واقع ممارسات إدارة الحوار في الإشراف التربوي بسلطنة عمان. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(8)، 203 - 239.
- السعود، راتب (2022). *الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- السوالمه، سالم معيوف والقطيش، حسين مشوح (2015). استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. *دراسات: العلوم التربوية*، 42(1)، 171-183.
- الشهري، خالد بن محمد (2013). *تجديد الإشراف التربوي*، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الطعاني، حسن (2008). *النظام التربوي الأردني وفق رؤية تطويرية*. الكرك: مؤسسة رام.
- عايش، أحمد جميل (2018). *تطبيقات في الإشراف التربوي*. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الجليل، رباح رمزي (2018). تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 51(51)، 243 - 243.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. *مؤتمّر للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 33(6)، 319 - 351.
- العبد الكريم، راشد (2012). *الإشراف التربوي الأسس والممارسات*، الرياض: مكتبة الرشد.
- عبيدي، أحمد بن محمد (2017). *الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي*. متاح على موقع: <https://ahmadubidy.blogspot.com> تم الاسترجاع بتاريخ 2023/12/26.
- العتيبي، مخلد بن ساير سعيد العضياني (2019). درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة. *مجلة كلية التربية*، 35(10)، 363 - 387.
- العرفج، عبير محمد عبد اللطيف والعجمي، سارة على حمد والكثيري، فاطمة عبد الله (2019). معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات التربويات في منطقة الرياض. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الرياض*، 4(2)، 127 - 151.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد والدرساوي، هيا محمد (2023). معوقات الإشراف التربوي بأسلوب الصديق الناقد من وجهة نظر المدرسين بالمدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة تبيان للعلوم التربوية والاجتماعية*، 3(1)، 109 - 146.
- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحه عبدالله، ومحمود، ناريمان جمعه (2005). *الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العلمية*. الكويت: مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع.

- العمري، صبياء عبد الله (2020). رؤية مقترحة لتطبيق أنموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 10(3)، 342-364.
- غنيم، سحر ذياب سلمان (2020). معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة*، 4 (10)، 1-18.
- القاسم، منصور (2010). "دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محمد، سهام أمر الله (2013). *الإشراف التربوي*. الإسكندرية: مكتبة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- المدهون، أمجد (2020). تصور مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (2007). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مطاوع، بسام فضل (2010). دور المشرف التربوي في إطار ضمان الجودة. متاح على موقع دنيا الوطن: <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/01/04/185029.html> تم الاسترداد من بتاريخ 2023/12/23.
- المعبدي، آلاء موسى حميد (2020). درجة إسهام الإشراف الإلكتروني في التنمية المهنية لمعلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. *مجلة القراءة والمعرفة، القاهرة*، (225)، 345 - 404.
- النابلسي، منى. (4 يناير، 2016). *قراءة مقارنة في المعايير التربوية الفلسطينية والبريطانية*. متاح على موقع دنيا الوطن: <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/389810.html> تم الاسترداد بتاريخ 2023/10/13.
- النفيعي، عبد الله بن سلطان (2011)، *مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (1999). *المنحنى التكاملية للإشراف التربوي والإدارة المدرسية - المهام والتنظيم وآليات التنظيم*. عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011). *الدليل المرجعي في الإشراف التربوي*. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2015). *الإشراف التربوي في فلسطين*. رام الله، فلسطين.
- وصوص، ديمة محمد والجوارنة، المعتصم بالله سليمان (2014). *الإشراف التربوي ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه*. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- AL-Ajmi, M. (2020). Effect of Applying Quality Criteria on Developing the Educational Supervisor's Performance at Primary School in Kuwait. *IJITES*, 1(3), October 27-28, Ponorogo Indonesia.
- Ampofo, Samuel Yaw, (2019). Influence of School Heads Direct Supervision on Teacher Role Performance in Plic Senior High Schools. *IAFOR Journal of Education*, 7(2), 9-26.
- Arikunto, S. (2006). *Dasar – Dasar Supervision*. Jakarta: RinekaCipta.
- Aseltine, James M.; Faryniarz, Judith O.; Rigazio-DiGilio, Anthony J. (2006). *Supervision for Learning: A Performance-Based Approach to Teacher Development and School Improvement*, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Basith, A. & Fitriyadi, S (2017). Analysis of the implementation of guidance and counseling supervision at state senior high schools of Singkawang city. *JAMBORE KONSELOR*, 3, 9-13.
- Dammas, Amnah Hassan (2020). Educational Supervision and its Role on the Teacher's Efficiency in the High Elementary Schools of Jeddah City, Saudi Arabia, *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology*, 1(3), 85-114.
- Das, A. (2020). Educational Supervision: A Theoretical Perspective. *International Journal of Management*. 11(12), 982-987.
- Douglass, Hari. R. (1961). *Democratic Supervision in Secondary Schools*. Houghton Mifflin: Boston. 16-17.
- Faith. O& Chiedozi.L. (2016). Educational Supervision and Quality Control of Secondary Education in Anambra State. Nigeria. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*,3(6), 36-46.
- Glickman, Carl D (1990). *Supervision of Instructions, Second Education*. Allyn and Bacon: Boston. 91-92.
- Harris, Ben (1975). *Supervisory Behavior in Education*, Englewood Clifles: Prentice Hall. 11 -12
- Hew, K. F., Hu, X., Qiao, C., & Tang, Y. (2020). What predicts student satisfaction with MOOCs: Educational supervision on the quality of educational technology. *Computers & Education*, (145), 103724.
- Hoque, K. Kenayathulla, H. (2020): Relationships Between Supervision and Teachers' Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia, *SAGE Open journals April-June*, (10), 2- 11.
- Jacob (1960). "A coefficient of agreement for nominal scales". *Educational and Psychological Measurement*. 20 (1): 37- 46. Retrieved on 17/10/2023 from: <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
- Kelly. A & Susan.H. (2013). Training of School Counselors. *American Counseling Association Conference, Cincinnati, Ohio, USA*.
- Kono.C.(2012). Differentiated Supervision: Alternatives for Professional Growth and Development for All Teachers. Las Vegas International. Academic, Nevada. USA.
- Ngole, M. & Mkulu, D. (2021). The Role of School Heads' Supervision in Improving Quality of Teaching and Learning: A case of Public Secondary school in Ilemela District Mwanza Tanzania. *International Journal of English Literature and Social Sciences*,6 (1), 59-79.
- Nurhuda, F; Nunuk, S; Fitria, J. (2023) The Essence of Educational Supervision in Improving Learning Quality, *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*, 6 (3), 231- 273.

- Ofsted. (2019, May 14). *Guidance Education inspection framework*. Retrieved from GOV.UK on 27/10/2022: <https://www.gov.uk/government/publications/education-inspection-framework/education-inspection-framework>.
- Ofsted. (2019, May 14). *Guidance School inspection handbook*. Retrieved from GOV.UK on 27/10/2022: <https://www.gov.uk/government/publications/school-inspection-handbook-eif/school-inspection-handbook>.
- Schwartz-Bechet B. (2014). Virtual Supervision of Teacher Candidates: A Case Study. *The International Journal of Learning: Annual Review* 21 (1): 1-12. Retrieved from: doi:10.18848/1447-9494/CGP/v21/48741.
- Sergiovanni, T.J. Starratt, R.J. (1983). *Supervision Human Perspective*. McGraw-Hill: New York. p.10.
- Siguara, K. & Madison, I. (2019). The role of educational supervision in achieving outcomes quality. *Studies in educational evaluation*, 32(2), 153-170.
- Vaiz1, O. & Minalay, H. Türe, A. & Ülgener, P. Yaşa, H. & Bilir, A. (2021). The Supervision in Distance Education: E- Supervision. *The Online Journal of New Horizons in Education*, July 11(3).

## قائمة الملاحقات

- ملحق 1- أ: أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها الأولى.
- ملحق 1- ب: أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) في صورتها الأولى.
- ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أدوات الدراسة (الاستبانة، وأسئلة المقابلة) من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية .
- ملحق 3- أ: أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها النهائية.
- ملحق 3- ب: أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) في صورتها النهائية.
- ملحق 4: كتاب تسهيل مهمة للباحث من جامعة القدس.
- ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة للباحث من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- ملحق 6: قائمة بأسماء محكمي دليل (أيوب عليان، 2024) لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية

ملحق 1 - أ: أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها الأولى



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

الدكتور/ة ..... المحترم / ة

### أداة الدراسة الاستبانة بصورتها الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي". وذلك ضمن إستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والادارة التربوية. يتطلب إجراء الدراسة إعداد استبانة أولية، ونظرا لما عرف عنكم من معرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملاً التفضل بإبداء رأيكم في فقراتها، ومدى ملاءمة هذه الفقرات، ولأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات: صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة للتعديل، مع تبيان التعديل المقترح، علماً أن أبدال الإجابة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: أيوب موسى عليان

بيانات المحكم :	
الرتبة العلمية:	اسم المحكم:
مكان العمل:	التخصص:

**القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب/ة)**

- 1- المركز الوظيفي:
- مشرف/ة تربوي  مديرة/ة مدرسة  معلم/ة
- 2- الجنس:
- ذكر  انثى
- 3- سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات  (5-10) سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي:
- بكالوريوس  ماجستير فأعلى
- 5- الإقليم الجغرافي:
- إقليم شمال المحافظات الشمالية (جنين، قباطية، طوباس، نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية)
- إقليم وسط المحافظات الشمالية (القدس، ضواحي القدس، رام الله، بيرزيت، سلفيت، اريحا، بيت لحم)
- إقليم جنوب المحافظات الشمالية (الخليل، جنوب الخليل، يطا، شمال الخليل)

القسم الثاني: مجالات استبانة الدراسة وفقراتها:

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول : تحليل البيئة التربوية</b>							
1.	الاهتمام بتحليل البيئة التربوية لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل دوري ومنتظم لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة التعليم						
2.	مشاركة المعنيين في عملية تحليل البيئة التربوية لوضع الإجراءات اللازمة لتحسينها						
3.	الاهتمام بتحديد احتياجات المعنيين الرئيسيين من أجل توفير الدعم اللازم لتلبية احتياجاتهم						
4.	الاهتمام بتقييم فاعلية البنية التقنية في التعليم والتعلم في المدرسة						
5.	العمل على ممارسة أنماط إشرافية تتناسب، والبيئة التعليمية وإمكاناتها						
6.	تهتم بالمحافظة على مستوى عال من التواصل بين المدارس والمجتمع المحلي؛ لتطوير البات التعاون لصالح العملية التعليمية						
7.	الاهتمام بالتدريب اللازم للهيئة التدريسية؛ بما يناسب البيئة التعليمية.						
<b>المجال الثاني: تطوير الخطط والبرامج التعليمية</b>							
8.	العمل على تحديد اهداف واضحة (للخطط والبرامج التعليمية)						
9.	الحرص على تطوير (الخطط والبرامج التعليمية) بشكل منتظم ووفقاً لاحتياجات المدرسة الحالية						
10.	الاهتمام بتوفير التدريب اللازم للمعلمين في تنفيذ (الخطط والبرامج التعليمية) وتحليل وتقييم مدى جودة تنفيذها بشكل دوري ومنتظم من أجل التحسين المستمر						
11.	الحرص على إشراك (الهيئة التدريسية والطلبة) في عملية تطوير الخطط والبرامج التعليمية						
12.	الاهتمام بتقييم (الخطط والبرامج التعليمية)؛ لتطويرها بالتعاون مع ذوي العلاقة.						
13.	الاعتماد على أدوات متنوعة لتقييم المعلم بناء نتائج طلبته ساعد على تطوير البرامج والخطط التعليمية						

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
14.	القيام بالتقييم الشمولي ساعد على بناء الخطط والبرامج التعليمية					
<b>المجال الثالث: تطوير المعلمين</b>						
15.	الاهتمام بتحديد أهداف واضحة لعملية تطوير المعلمين					
16.	العمل على (تحديد احتياجات المعلمين وتوفير التدريب اللازم) لتلبية احتياجاتهم التدريبية؛ لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال التعليم والتعلم					
17.	المساهمة في تطبيق أفضل الممارسات باستخدام أفضل التقنيات والوسائل في تطوير المعلمين					
18.	الحرص على تقييم جودة تطوير أداء المعلمين؛ لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه					
19.	الحرص على تقييم مستوى رضا المعلمين عن البرامج التطويرية المقدمة لهم					
20.	تشجيع التنافس الإيجابي التفاعلي بين المعلمين يسهم في تطويرهم					
21.	الاعتماد في عملية تطوير المعلمين على أسس علمية واضحة ومستندة إلى أفضل الممارسات في مجال التعليم والتعلم					
22.	ممارسة أساليب إشرافية جماعية لتبادل الخبرات بين المعلمين ساعد على تطويرهم					
23.	توجيه المعلمين نحو مصادر المعرفة المتنوعة بهدف تطويرهم					
<b>المجال الرابع: تحسين الأداء التعليمي</b>						
24.	وضع أهداف واضحة لعملية تحسين الأداء التعليمي بناء على تحليل بيانات الأداء التعليمي لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء					
25.	الحرص على تقييم جودة الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء التعليمي؛ لتحسينها بشكل دوري ومستمر					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
26.	الاهتمام بتطبيق أفضل الممارسات بالاعتماد على أفضل (الوسائل والتقنيات التربوية) في تحسين الأداء التعليمي					
27.	الاهتمام بتحديد مستوى رضا (الطالبة وأولياء الأمور والمعلمين) عن عملية تحسين الأداء التعليمي					
28.	تقديم خدمات وقائية لتجاوز مشكلات متوقعة الحدوث ساهم في تحسين الأداء التعليمي.					
29.	العمل على مشاركة (الهيئة التدريسية والطالبة) في عملية تحسين الأداء التعليمي بعد تحليل نتائج التقييم الخاصة به					
30.	الاعتماد في عملية تحسين الأداء التعليمي على أسس علمية واضحة مستندة إلى أفضل الممارسات في التدريسية مجال التعليم والتعلم.					
31.	الحرص على توجيه المعنيين (معلم، مدير، مشرف) نحو تحقيق النمو (المعرفي والوجداني والسلوكي) لتحسين الأداء التعليمي					
<b>المجال الخامس: تعزيز العلاقات الإيجابية</b>						
32.	الحرص على تحديد أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.					
33.	الاهتمام بتوفير (الإرشاد والدعم اللازم) للمعنيين (طلبة، معلمين، أولياء أمور)؛ لتعزيز العلاقات الإيجابية في المدرسة					
34.	العمل على تحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز العلاقات الإيجابية في المدرسة بشكل دوري ومنتظم من خلال التشجيع على التفاعل الإيجابي (للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور)					
35.	الحرص على تحديد مستوى الالتزام بقواعد السلوك الإيجابي في المدرسة					
36.	تحديد الوقت المناسب للزيارة الصفية (بناء على اتفاق بين المعنيين) ساعد على تعزيز العلاقات الإيجابية .					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		باجة إلى تعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
37.	الاهتمام بتطبيق أفضل الممارسات التدريسية اللازمة (للمعلمين والطلبة، وأولياء الامور) على كيفية تعزيز العلاقات الإيجابية في المدرسة					
38.	الاهتمام بتحديد مستوى رضا (الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين) عن عملية تعزيز العلاقات الإيجابية في المدرسة					
39.	الحرص على تقييم انعكاس العلاقات الإيجابية على جودة التعليم والتعلم بهدف التحسين المستمر					
40.	تشجيع أساليب المناقشات (الجماعية والموجهة) عزز العلاقات الإيجابية					

ملحق 1- ب: أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) في صورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

الدكتور/ة ..... المحترم / ة

أداة الدراسة أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية. ويتطلب إجراء الدراسة إعداد قائمة بأسئلة. ونظرا لما عرف عنكم من معرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجيا التفضل بإبداء رأيكم في الأسئلة، ومدى ملاءمتها لأغراض هذه الدراسة، وفيما إذا كانت الأسئلة: صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة للتعديل، والتعديل المقترح.

بيانات المحكم :	
اسم المحكم:	الرتبة العلمية:
التخصص:	مكان العمل:

- سيتم توجيه هذه الأسئلة لعينة قصدية من المشرفين التربويين ومديري المدارس ذوي الخبرة والكفاءة

**السؤال الأول:** من وجهة نظرك، ما واقع الإشراف التربوي من حيث الممارسة الفعلية في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة؟

**السؤال الثاني:** وفق وجهة نظرك، ما أهمية وجود دليل إداري لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟ وما أسس نجاحه المنطلقة من المجالات الآتية:

تحليل البيئة التربوية، تطوير الخطط والبرامج التعليمية، تطوير المعلمين، تحسين الأداء التعليمي، تعزيز العلاقات الإيجابية، وواقع الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

**السؤال الثالث:** وفق وجهة نظرك، ما سبل تطوير الممارسات الإشرافية (كخبير تربوي) لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، تطوير الخطط والبرامج التعليمية، تطوير المعلمين، تحسين الأداء التعليمي، تعزيز العلاقات الإيجابية، وواقع الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

**السؤال الرابع:** من خلال خبرتك العملية في المدارس الحكومية ما طبيعة البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها (عملية، نظرية، مدمج) ما الكفايات الإشرافية التي استقدتها، وفي ضوء ذلك ما مقترحاتك لتطويرها؟

**السؤال الخامس:** بناء على خبرتك العميقة في الميدان التربوي، ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لمواكبة المستجدات على صعيد الفئات الآتية: تحليل البيئة التربوية، تطوير الخطط والبرامج التعليمية، تطوير المعلمين، تحسين الأداء التعليمي، تعزيز العلاقات الإيجابية، وواقع الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟ وما المتطلبات التي تامل أن تساعد تطبيق مقترحاتك؟

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث: أيوب موسى عليان

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أدوات الدراسة (الاستبانة، وأسئلة المقابلة) من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ.د رضا سلامة المواضية	فلسفة التربية	جامعة الزرقاء
3.	أ.د عفيف زيدان	أساليب التدريس	جامعة القدس
4.	أ.د عمر محمد الخرابشة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء
5.	أ.د مجدي زامل	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
6.	أ.د محمد عبود الحراشنة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
7.	د ايناس عارف ناصر	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
8.	د حسن تيم	إدارة تربوية	جامعة النجاح
9.	د خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
10.	د رفاء الرمحي	أساليب التدريس	جامعة بيرزيت
11.	د كمال مخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل
12.	د بصري صالح	إدارة تربوية	وكيل وزارة التعليم العالي
13.	د سعيد عساف	أساليب تعليم الرياضيات	أستاذ في جامعة بيرزيت - سابقا مدير عام الإشراف التربوي- سابقا وكيل مساعد للشؤون التعليمية- سابقا
14.	د شهناز الفار	إدارة تربوية	مدير عام المعهد الوطني-سابقا مدير عام الإشراف التربوي-سابقا
15.	أ. ثروت زيد الكيلاني	ماجستير إدارة تربوية	مدير عام الإشراف التربوي - سابقا رئيس مركز المناهج - سابقا وكيل مساعد للشؤون التعليمية- سابقا وكيل وزارة التربية والتعليم - سابقا

### ملحق 3- أ: أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية العلوم التربوية

أخي المستجيب / أختي المستجيبة...

تحية طيبة وبعد،

#### الموضوع: تطبيق استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: بناء دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية العلوم التربوية - قسم الدراسات العليا.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، جرى الاطلاع على عدّة دراسات سابقة والبحوث، وقام الباحث باستشارة ذوي اختصاص وخبرة، وتم تحديد المحاور الأساسية لمجالات دراسة واقع الإشراف التربوي استناداً لمنظومة الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والتي تمثلت في: تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتطوير كفاءة المعلمين/ات مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء التعليمي.

وقد عرّف الباحث منظومة الإشراف التربوي بأنها " نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تسعى جاهدة لتقديم الخدمات التعليمية في المجتمع بأفضل الطرق، مع إيمانها العميق بمبدأ مواكبة كل التطورات والتحسينات المستمرة في العملية التعليمية والإشراف عليها، ويقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران من المعلمين أنفسهم، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الباحث من استجابات المشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميها في المحافظات الشمالية (المحافظات الشمالية) في فلسطين على فقرات الاستبانة ومجالاتها.

وتأتي هذه الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات اللازمة؛ علماً بأنها لا تتضمن عبارات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما هي مواقف قد تواجهك في عملك التربوي، أملاً منك إبداء رأيك من خلال وضع علامة (X) على الدرجة التي تراها مناسبة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث أيوب موسى عليان

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب/ة)

- 1- المركز الوظيفي:  
 مشرف/ة تربوي  مدير/ة مدرسة  معلم/ة
- 2- الجنس:  
 ذكر  أنثى
- 3- سنوات الخبرة:  
 أقل من 5 سنوات  (5-10) سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي:  
 بكالوريوس  ماجستير فأعلى
- 5- الإقليم الجغرافي:  
 إقليم شمال المحافظات الشمالية (جنين، قباطية، طوباس، نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية)  
 إقليم وسط المحافظات الشمالية (القدس، ضواحي القدس، رام الله، بيرزيت، سلفيت، اريحا، بيت لحم)  
 إقليم جنوب المحافظات الشمالية (الخليل، جنوب الخليل، يطا، شمال الخليل)

القسم الثاني: مجالات استبانة الدراسة وفقراتها:

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من الاستبانة، وذلك بناء على تقييمك لدرجة الإشراف التربوي في فلسطين من خلال السلوك المحدد.

أولاً. تحليل البيئة التربوية (البيئة التربوية: هي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تشكل بتفاعلها بيئة تعليمية تؤثر في نمو الطالب نفسياً واجتماعياً وتعليمياً).

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة منخفضة جداً	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة مرتفعة جداً
1.	تحليل البيئة التربوية يتم لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل منتظم.					
2.	تحليل البيئة التربوية يتم بالشراكة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ومع المعلمين/ت.					
3.	توفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم يتم بعد تحديد احتياجات (الطلبة، والمعلمين/ات، ومدير المدرسة)					
4.	استناداً لتحليل البيئة التربوية يتم توفير بيئة ملائمة لدمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية.					
5.	تقييم فاعلية البنية التحتية والتقنية والتكنولوجية لمعرفة أثرها على جودة التعليم والتعلم المدرسي					
6.	تطبيق أنماط إشراف تستجيب لنتائج تحليل البيئة التعليمية					
7.	توفير بيئة تعليمية تشجع شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي.					
8.	تدريب المعلمين بما يتناسب والإمكانات التربوية الموجودة في المدرسة.					

ثانياً: تطوير البرامج التعليمية

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة منخفضة جداً	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة مرتفعة جداً
9.	تحديد الأولويات يتم عند التخطيط للبرامج التعليمية.					
10.	بالاعتماد على تحليل البيئة تصاغ أهداف البرامج التعليمية بشكل (واضح وقابل للقياس).					
11.	تطوير خطط البرامج التعليمية بشكل منتظم وفقاً لأولويات المدرسة.					
12.	التمنية المهنية اللازمة للمعلمين/ات مرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
13.	تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته تساعد في تطوير البرامج التعليمية.					
14.	تفعيل الشراكة بين المعلمين/ات والطلبة تسهم في تطوير البرامج التعليمية.					
15.	تقييم البرامج التعليمية بشكل شمولي بناءً على نتائج التعلم بهدف التحسين المستمر.					

### ثالثا: تطوير كفاءة المعلمين/ات مهنيا

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
16.	تحديد احتياجات المعلمين/ات من المهارات التعليمية تراعي عملية تطويرهم.					
17.	تحديد احتياجات المعلمين/ات من المهارات المعرفية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.					
18.	تحديد احتياجات المعلمين/ات من مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم تراعي في عملية تطويرهم.					
19.	تحديد احتياجات المعلمين/ات من مهارات القيادة التعليمية يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.					
20.	تعطى برامج التنمية المهنية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين/ات.					
21.	تطوير الأداء يتم وفقا لأسس علمية مبنية على توظيف الوسائل التربوية الحديثة في عملية التطوير.					
22.	تطوير قدرات المعلمين/ات تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي.					
23.	تطوير قدرات المعلمين/ات تراعي النمو المهني الذاتي وفق النتائج التعليمية للطلبة.					
24.	تشجيع التنافس الإيجابي التفاعلي بين المعلمين/ات يسهم في تطويرهم.					
25.	تطبيق إشراف الأقران يعزز تبادل الخبرات في أساليب التعليم.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
26.	تطبيق أساليب إشراف جماعية لتبادل الخبرات بين المعلمين/ات تساعد في تحسين وتطوير أدائهم.					
27.	تقييم جودة برامج تطوير كفاءة المعلمين/ات؛ تتم لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر					
28.	تقييم مستوى رضا المعلمين/ات عن البرامج التطويرية المقدمة لهم يتم من أجل التحسين المستمر.					

#### رابعاً: تعزيز العلاقات الإيجابية

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
29.	يتوفر أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.					
30.	توفير قنوات تواصل مفتوحة وواضحة؛ وقائمة على الاحترام المتبادل لتعزيز العلاقات الإيجابية.					
31.	تنظيم أنشطة تعاونية ومناقشات جماعية وألعاب تعليمية لتعزيز التعاون والعمل الجماعي.					
32.	تشجيع الحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة واحترام الرأي والرأي الآخر للبحث عن حلول مشتركة يعزز العلاقات الإيجابية.					
33.	تعزيز الالتزام بقواعد السلوك وأخلاقيات المهنة للمعلمين/ات؛ باستخدام ثناء وتكريم يعزز العلاقات الإيجابية.					
34.	تحديد الوقت المناسب للزيارة الصفية بناءً على تنسيق مسبق من مدير المدرسة أو المشرف التربوي مع المعلمين/ات يعزز العلاقات الإيجابية.					
35.	تشجيع الطلبة والمعلمين/ات على تحقيق أهدافهم من خلال التحفيز بإبراز النجاحات والاحتفال بها يعزز العلاقات الإيجابية.					
36.	إبداء مرونة في مواجهة التحديات بتوفير دعم ومساندة للتغلب على التحديات يعزز العلاقات الإيجابية.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
37.	تعزيز التعلم بالتجربة والاستكشاف والاستفادة من الوقوع في الأخطاء وتحويلها لفرص للتعلم والتطور يعزز العلاقات الإيجابية.					
38.	تؤثر العلاقات الإيجابية على تطوير المساءلة الذاتية بهدف التحسين المستمر					

### خامسا: تحسين الأداء التعليمي

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
39.	مواصفات الحصة التعليمية الجيدة متوفرة لكل المباحث التعليمية.					
40.	تحدد مجالات النمو الذاتي في (مهارات التدريس، وتقييم الطلاب، وإدارة الصف، واستخدام التكنولوجيا في التعليم)؛ بهدف تمتيتها بشكل مستمر					
41.	أهداف تحسين الأداء التعليمي محددة بشكل (واضح وقابل للتطبيق).					
42.	تنظيم (ورشات عمل ودورات تدريبية ومؤتمرات ومحاضرات) لتعزيز المهارات الجديدة وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة.					
43.	الحث على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال برامج التدريب المهني.					
44.	التشجيع على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال المشاركة في مجتمعات التعلم المهني.					
45.	التحفيز على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال تشجيعهم على عمل الأبحاث.					
46.	توفير تدريب لتوظيف التكنولوجيا التعليمية في التعليم لتحسين نوعية التعليم والتعلم.					
47.	توفير المنصات التعليمية لتوظيفها في تعليم الطلبة (المتزامن وغير المتزامن).					
48.	تحديد مستوى رضا (الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين) بهدف تحسين الأداء التعليمي.					
49.	تقديم خدمات وقائية لتجاوز مشكلات متوقعة الحدوث يساهم في تحسين الأداء التعليمي.					
50.	تقييم النتائج بناء على تحليل ملاحظات المعلمين/ات والطلبة بهدف تحسين الأداء التعليمي					

ملحق 3- ب: أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

المدير/ة ، المشرف/ة .....المحترم /ة

### الموضوع: أداة الدراسة أسئلة المقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والادارة التربوية. أرجو حضرتكم التكرم والإجابة من عن الأسئلة المرفقة من خلال الواقع الحالي في منظومة التعليم الفلسطيني.

هذه الأسئلة لعينة قصدية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ذوي خبرة وكفاءة

السؤال الأول: ما فاعلية الإشراف التربوي بصورته الحالية في تحقيق أهدافه (تحسين جودة التعليم والتعلم) في فلسطين؟

السؤال الثاني: من خلال خبرتك العملية، والبرامج والدورات التدريبية المختلفة التي التحقت بها، ما الكفايات الإشرافية التي استفدتها؟ وما مقترحاتك لتطويرها؟

السؤال الثالث: استنادا لخبرتك في الإشراف التربوي، ماهي أهم التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؟

السؤال الرابع: بصفتك خبيراً تربوياً؛ ما مقترحاتك لتطوير واقع الإشراف التربوي الحالي في المجالات الآتية: تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين/ات مهنيًا، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي؟

## ملحق 4: كتاب تسهيل مهمة للباحث من جامعة القدس

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 10 /21  
الرقم: ب د ع/ 23/101/11

معالي الأستاذ الدكتور محمود أبو موسى المحترم  
وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب ايوب موسى عبد العال عليان ورقمه الجامعي (22110696)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الاشراف التربوي في فلسطين ، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الاشراف التربوي "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences

أ.د. محمود أبوسمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة للباحث من وزارة التربية والتعليم

State Of Palestine  
Ministry of Education  
National Centre for Examination,  
Measurement and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / ١٧ / ١٠٥  
التاريخ: ٣٠ / ١٠ / 2023م

### لمن يهمه الأمر

### " تسهيل مهمة بحثية "

نهديكم أطيب أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"أيوب موسى عبد العال عليان"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" دليل إداري تربوي مقترح لتطوير منظومة الاشراف التربوي في فلسطين؛ في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي ".  
للإشراف التربوي "

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة ومقابلة مع المشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم الآتية: (رام الله، بيرزيت، القدس، ضواحي القدس، جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، أريحا، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا، بيت لحم).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

الاستاذ الدكتور راتب سلامة المسعود المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني [Alsoud@ju.edu.jo](mailto:Alsoud@ju.edu.jo)

Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)

ملحق 6: قائمة بأسماء محكمي دليل (أيوب عليان، 2024) لتطوير منظومة الإشراف التربوي  
من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	الجامعة الهاشمية
2.	أ.د خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	أ.د عفيف زيدان	أساليب التدريس	جامعة القدس
4.	أ.د محمد شاهين	الارشاد النفسي والتربوي	جامعة القدس المفتوحة
5.	أ.د محمد عبود الحراحشة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
6.	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
7.	د. كمال مخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل
8.	د. ثائر أبو خليل	إدارة تربوية	رئيس قسم الإدارات المدرسية ضواحي القدس
9.	د. شهناز الفار	إدارة تربوية	مدير عام المعهد الوطني-سابقا مدير عام الإشراف التربوي-سابقا
10.	د. نسرين دويكات	إدارة تربوية	مدير دائرة اشراف المرحلة
11.	د. يوسف حرفوش	إدارة تربوية	مدير الدائرة الفنية ضواحي القدس
12.	أ.ثروت زيد الكيلاني	ماجستير إدارة تربوية	مدير عام الإشراف التربوي-سابقا رئيس مركز المناهج-سابقا وكيل مساعد للشؤون التعليمية-سابقا وكيل وزارة التربية والتعليم- سابقا
13.	أ.خضر عودة	ماجستير تربية	مدير الدائرة الفنية قفقلية- سابقا
14.	أ.راند ملاك	ماجستير تربية	مدير الدائرة الفنية/ طولكرم
15.	أ.ياسر صالح	ماجستير تربية	مدير التربية والتعليم جنوب الخليل

# **A Proposed Educational Administrative Guide for Developing the Educational Supervision System in Palestine in Light of Reality and Contemporary Trends in Educational Supervision**

**Prepared by:** Ayyoub Mousa Olyan  
**Supervisor:** Professor Dr. Rateb Salama Al-Saud

## **Abstract**

The study aims to propose an educational administrative guide for developing the educational supervision system in Palestine in light of reality and contemporary trends in educational supervision, using the descriptive-developmental research approach. The sample survey consists of 258 male and female supervisors, 359 male and female principals, and 1438 male and female teachers, who were selected in a stratified random method, in addition to a purposive sample consisting of 18 experienced and competent male and female supervisors, and 18 male and female principals, as well. They were all selected for the interview so as to obtain qualitative data to enrich the quantitative results of the study. To achieve the goal of the study, two tools are built; a questionnaire of 50 items, distributed over five areas: analyzing the educational environment, developing educational programs, developing teachers' professional competence, promoting positive relationships, and improving educational performance, in addition to conducting an interview consisting of four questions. In this respect, the validity and reliability of the two tools were verified.

The quantitative results of the study, in light of the contemporary trends in educational supervision as viewed by the sample members, indicate that the effectiveness degree of educational supervision system in Palestine, is high; reaching an average value of (4.06) of the total score. The results also indicate that the lack of statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = .05$ ) in response averages of the study sample members to the effectiveness degree of the educational supervision system in Palestine is attributed to gender, academic qualification, and geographic region variables. However, there are statistically significant differences which are attributed to the variables of job position and years of experience.

Based on the results, the researcher builds an educational administrative guide to develop the educational supervision system, verifies its suitability, and recommends the Ministry of Education to adopt it.

**Keywords:** administrative guide, educational supervision, contemporary trends, Palestine.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي، والجنس، والإقليم الجغرافي في العام الدراسي 2023-2024	54
2	معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة	57
3	معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة	57
4	قيم معاملات الثبات (كرونباخ الفا) لكل مجال من مجالات الدراسة	58
5	توزع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة	58
6	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	60
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي على نحو عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة (الاستبانة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	64
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	65
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال البرامج التعليمية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال البرامج التعليمية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	67
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	68
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي لفقرات مجال تحسين الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية (ن=2055)	69
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055)	70
14	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055)	71

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (لكافة المجالات، والدرجة الكلية) لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي (ن=2055)	15
73	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ن=2055)	16
74	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي (ن=2055)	17
75	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055)	18
75	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055)	19
76	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (لمجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيًا، ومجال تعزيز العلاقات الإيجابية) لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (ن=2055)	20
77	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الإقليم الجغرافي (ن=2055)	21
77	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على كافة المجالات لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تبعاً لاختلاف متغير الإقليم الجغرافي (ن=2055)	22
92	كيفية تطبيق الدليل المقترح على مستوى المدرسة	23
95	كيفية تطبيق الدليل المقترح على مستوى مديرية التربية والتعليم	24
99	كيفية تطبيق الدليل على مستوى وزارة التربية والتعليم	25
103	التكلفة التقديرية لتطبيق دليل تطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
91	هيكلية دليل (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين	1

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
127	أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها الأولى	1 – أ
133	أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) في صورتها الأولى	1 – ب
135	قائمة بأسماء محكمي أدوات الدراسة من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية	2
136	أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها النهائية	3 – أ
142	أداة الدراسة الثانية (أسئلة المقابلة) في صورتها النهائية	3 – ب
143	كتاب تسهيل مهمة للباحث من جامعة القدس	4
144	كتاب تسهيل مهمة للباحث من وزارة التربية والتعليم	5
145	قائمة بأسماء محكمي دليل (أيوب عليان، 2024) لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من أساتذة الجامعات وذوي الخبرة التربوية	6

## الفهرس

إقــــــــرار .....	أ
إهــــــــداء .....	ب
شــــــــكر وتقــــــــدير .....	ج
المــــــــلخص .....	د
الفصل الأول .....	1
مشكلة الدراسة وأهميتها .....	1
المُقــــــــدِمة .....	1
مشكلة الدراسة وأسئلتها: .....	5
أهــــــــداف الــــــــدراسة .....	7
أهــــــــمِية الــــــــدراسة .....	7
مُصطلحات الــــــــدراسة .....	8
حــــــــدود الــــــــدراسة .....	9
الفصل الثاني .....	10
الأدب النّــــــــظري والدراسات السّــــــــابقة ذات الصّــــــــلة .....	10
أولا. الأدب النّــــــــظري .....	10
المحور الأول: الإشراف التربوي .....	10
مفهوم الإشراف التربوي .....	10
أهــــــــداف الإشراف التّــــــــربوي .....	12
أهــــــــمِية الإشراف التّــــــــربوي .....	14
خصائص الإشراف التربوي .....	15
مهمّات الإشراف التربوي .....	16
المحور الثاني: الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي .....	17
1. الإشراف التربوي العيادي (الإكلينيكي) : .....	17
2. الإشراف التربوي بالأهــــــــداف : .....	19
3. الإشراف التربوي التّــــــــطوري : .....	20
4. الإشراف التربوي المتّــــــــنوع : .....	22
5. النّــــــــمّوذج الإنساني في الإشراف التربوي : .....	23
6. الإشراف التربوي الحواري : .....	25
7. الإشراف التربوي القائم على الأــــــــداء: .....	26
8. الإشراف التربوي الإلكتروني: .....	28
المحور الثالث: خبرات بعض الدول المتقدمة في الإشراف التربوي .....	30
1. الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية .....	30

31	2. الإشراف التربوي في المملكة المتحدة (بريطانيا):
34	3. الإشراف التربوي في (فنلندا)
35	المحور الرابع: معايير الجودة العالمية في منظومة الإشراف التربوي
38	المحور الخامس: الإشراف التربوي في فلسطين
45	ثانياً. الدراسات السابقة ذات الصلة:
45	أ. الدراسات السابقة العربية ذات الصلة:
49	ب. الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة:
51	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
53	<b>الفصل الثالث</b>
53	<b>الطريقة والإجراءات</b>
53	منهجية الدراسة:
53	المرحلة الأولى. مسح الخلفية النظرية:
53	المرحلة الثانية. فرز الأسس والمتغيرات التي يركز عليها بناء الدليل الإداري التربوي:
53	المرحلة الثالثة. دراسة الواقع وجمع البيانات:
54	مجتمع الدراسة:
54	عينة الدراسة:
55	أدوات الدراسة:
56	صدق أدوات الدراسة (الاستبانة) وثباتهما:
59	إجراءات تطبيق الدراسة:
61	متغيرات الدراسة:
61	المعالجة الإحصائية:
62	المرحلة الرابعة. بناء الدليل الإداري التربوي المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين:
63	المرحلة الخامسة. التأكد من درجة ملاءمة الدليل للتطبيق على أرض الواقع:
64	<b>الفصل الرابع</b>
64	<b>نتائج الدراسة</b>
64	الجزء الأول - نتائج الإجابة عن الجزء الكمي (الاستبانة):
64	أولاً. نتائج السؤال الأول:
69	ثانياً - نتائج السؤال الثاني:
78	الجزء الثاني. نتائج الإجابة عن أسئلة المقابلة وتحليلها:
78	الإجابة عن السؤال الأول (من أسئلة المقابلة):
79	الإجابة عن السؤال الثاني (من أسئلة المقابلة):
79	الإجابة عن السؤال الثالث (من أسئلة المقابلة):
80	الإجابة عن السؤال الرابع (من أسئلة المقابلة):
82	الربط بين نتائج جزئي الدراسة (الكمية والنوعية):
83	ثالثاً - نتائج السؤال الثالث:

84	المعاصرة في الإشراف التربوي ..... (أيوب عليان، 2024) المقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات
104	رابعا - نتائج السؤال الرابع: .....
105	الفصل الخامس .....
105	مناقشة النتائج والتوصيات .....
105	الجزء الأول: مناقشة نتائج الجزء الكمي (الاستبانة) .....
105	أولاً. مناقشة نتائج السؤال الأول: .....
109	ثانياً - مناقشة نتائج السؤال الثاني: .....
111	الجزء الثاني. مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة المقابلة وتفسيرها: .....
111	مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الأول: .....
112	مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الثاني: .....
113	مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الثالث: .....
113	مناقشة نتيجة سؤال المقابلة الرابع: .....
115	الربط بين مناقشة نتائج جزئي الدراسة (الكمية والنوعية): .....
116	ثالثاً. مناقشة نتائج السؤال الثالث: .....
117	رابعا. مناقشة نتائج السؤال الرابع: .....
118	التوصيات .....
120	المصادر والمراجع .....
120	أولاً: المراجع العربية .....
124	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
126	قائمة الملحقات .....
146	Abstract .....
147	قائمة الجداول .....
149	قائمة الأشكال .....
149	قائمة الملحقات .....
150	الفهرس .....