

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين
بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في
الإشراف التربوي

انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين
بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في
الإشراف التربوي

إعداد

انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

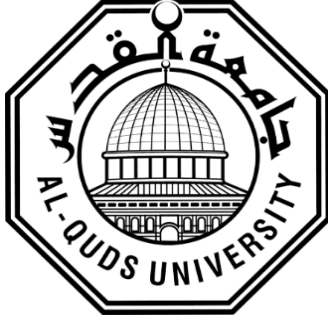
المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في
القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعتي القدس والخليل

1445 هـ / 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين
مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

اسم الطالبة: انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

الرقم الجامعي: 22112603

المشرف: أ.د. راتب سلامة السعود

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/7/3 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. راتب سلامة السعود التوقيع: 
2. متحناً داخلياً: د. إيناس عارف ناصر التوقيع: 
3. متحناً خارجياً: د. خالد أحمد الصرايرة التوقيع: 
4. متحناً خارجياً: د. محمد عمران صالحه التوقيع: 

القدس-فلسطين

1445هـ/2024م

إقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان: "دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي"

أقر بأن هذه الأطروحة قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة دكتوراة فلسفة في التربية، تخصص القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن 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, declare that I submitted the dissertation entitled:

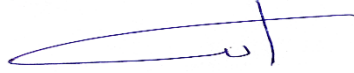
A Proposed Administrative Educational Guide to Activate the Role of Vocational School Principals in Palestine as Resident Educational Supervisors in Light of Status Quo and Contemporary Trends in Educational Supervision

I declare that this dissertation was submitted to Al-Quds University to obtain the degree of Doctor of Philosophy in leadership and educational administration, is my own original work except where referenced, and has not been submitted elsewhere as a whole or any part of it, for any other degree or scientific or research title at any other educational or research institution.

Name: Intesar Maied Abdel-Raof Bselih

اسم الطالبة: انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

Signature:



التوقيع:



Date: 3/7/2024

التاريخ: 2024/7/3

الإهداء

إلى أُمي الغالية، مصدر فخري واعتزازي

إلى أبي الحنون، أُملي وسندي

إلى زوجي، رفيقي في قوتي وضعفي

إلى أبنائي وبناتي، مهجة القلب والروح؛ حسن وحمزة وهبة وهيا

إلى إخوتي وأخواتي، سلوتي وأنسي

أهدي أطروحتي

الباحثة

انتصار بصيلة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله من قبلُ ومن بعد، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه....

وفاء وتقديرًا و اعترافًا مني بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لكل المخلصين الذين لم يألوا جهدًا في مساعدتي خلال رحلة إعدادي لهذه الأطروحة، وأخص منهم مشرفي ومرشدي وأستاذي الفاضل الدكتور راتب سلامة السعود، على ما بذله من جهدٍ في إشرافه على هذه الأطروحة، فكان نِعَمَ المعلم والمرشد والناصح الذي لم يدخر جهدًا في دعمي وتشجيعي وإرشادي لإتمام هذه الأطروحة، فله مني كل الشكر والتقدير، وجزاه الله خير الجزاء عن كل علم لم يبخل به علينا، فقد علمنا القيادة التربوية دروسًا تطبيقية، تركت أثرها في ممارساتنا المهنية والشخصية. كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة: الدكتورة إيناس ناصر، والدكتور خالد الصرايرة، والدكتور محمد صالحة، لتفضُّلهم بمناقشة الأطروحة، وما أبدوه من ملاحظات لإثرائها وتسديدها، وكل الشكر لأساتذتي في جامعة القدس ممن علموني في برنامج القيادة والإدارة التربوية، وأساتذة الجامعات الأردنية المحكِّمين لأداة الدراسة، وللدليل الإداري التربوي المقترح، ولكل من قام بتسهيل مهمة تطبيقي لهذه الدراسة من وزارة التربية والتعليم، والإدارة العامة للتعليم المهني، ومديريات التربية والتعليم، ومديري ومعلمي المدارس المهنية، والشكر والتقدير لكل من كان له يد عونٍ في إنجاز هذه الأطروحة، وأسأل الله لهم جميعا التوفيق والسداد.

الباحثة

انتصار بصيلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطويري. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية والبالغ عددهم (19) مديرًا ومديرةً، وجميع المعلمين العاملين معهم وعددهم (357) معلمًا ومعلمةً. تم تطوير أداة لجمع البيانات، تكونت من (60) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.64)، كما جاءت جميع مجالات أداة الدراسة بالدرجة المرتفعة.

كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح المديرين على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، وبتغير الجنس لصالح الذكور على الدرجة الكلية وباستثناء مجالي (المواصفات المهنية، والتنفيذ). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات. واستنادًا إلى النتائج قامت الباحثة بتطوير دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وقامت بالتأكد من مدى ملاءمته، وأوصت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باعتماده.

الكلمات المفتاحية: دليل إداري تربوي، المشرف التربوي المقيم، المدارس المهنية، الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

A Proposed Administrative Educational Guide to Activate the Role of Vocational School Principals in Palestine as Resident Educational Supervisors in Light of Status Quo and Contemporary Trends in Educational Supervision

By
Intesar Majed Abdel-Raof Bselih

Supervisor
Prof. Rateb Salameh Al-Soud

ABSTRACT

The aim of this study is to propose an administrative educational guide to activate the role of vocational school principals in Palestine as resident educational supervisors in light of status quo and contemporary trends in educational supervision. The study adopted the descriptive - developmental method. The study population consists of all (19) male and female principals in public secondary vocational schools and all (357) male and female vocational teachers working with them. For data gathering, a 60 - item questionnaire has been developed, consisted of (7) domains: Teacher's Personality, Professional Specifications, Planning, Implementation, Workshop's Management, Evaluation, and Teacher Attitudes and Expectations.

The results of the study showed that the degree of which the vocational school principals in Palestine practicing their supervisory roles as resident educational supervisors was high, with (3.83) mean and (0.64) standard deviation, and all the domains were at high level too. Furthermore, the results indicated that there were significant differences in means at ($\alpha=0.05$) due to work nature and gender variables, in favor of principals and male respectively. The study also showed that there were no significant differences in means at ($\alpha=0.05$) according to years of experience and qualifications variables. According to the previous results, the researcher developed an administrative educational guide to activate the role of vocational school principals in Palestine as resident educational supervisors in light of status quo and contemporary trends in educational supervision, and recommended the Palestinian Ministry of Education to apply the proposed guide.

Keywords: Administrative educational guide, Resident educational supervisor, Vocational schools, Contemporary trends in educational supervision

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تطورت أهداف التربية تلبية لتطور المجتمعات في مناحي الحياة كافة، وأصبحت عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافٍ محددة، فنشأت تبعاً لذلك المدارس بأنواعها، والتي حظيت باهتمام كبير من المفكرين والتربويين عبر الأزمنة المختلفة. وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به في تنشئة جيلٍ قادرٍ على بناء مجتمعه، ويمتلك المعرفة والمهارات والمقدرات الفكرية والعملية اللازمة، والتي تمكنه من مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي العالمي المتسارع، وكذلك في السعي نحو تحقيق التميز والصدارة في شتى المجالات، وتأمين الحياة التي يرتضيها الإنسان لنفسه ولأبنائه.

وقد ظهرت مدارس التعليم العام؛ الأكاديمية والمهنية، لتلبي احتياجات المتعلمين وطموحاتهم، فضلاً عن احتياجات المجتمعات المختلفة وتطلعاتها. وحتى تقوم هذه المدارس بوظائفها المنوطة بها كان لا بد من الاهتمام بمن يقودها ويديرها، من قادة ومديرين، لما لهم من دورٍ كبيرٍ في تحقيقها لأهدافها بفاعلية وكفاءة، وتخريج أجيالٍ تنهض بمجتمعاتها في المجالات كافة. وبرزت الحاجة إلى جهاز الإشراف التربوي، الذي تميز عن الأجهزة التربوية الأخرى لتعدد مهماته وتنوعها، ومن أهمها، الاهتمام بجودة التعليم. فالإشراف التربوي يعايش العمل التربوي في الميدان، ويتابع العملية التربوية، ويرى مقوماتها، ويعيش قضاياها ومشكلاتها، ويتحسس مطالبها. فيقومها تقيماً تطويرياً مستمراً يشمل كل عنصر فيها، أهدافها، ومناهجها، وطرائق التدريس فيها، ودور الإدارة المدرسية والخدمات التعليمية المقدمة (السعود، 2022).

وقد تطور الإشراف التربوي خلال القرن العشرين بصورة سريعة، مستفيداً من تطور الفكر الإداري من جهة، ومن تطور النظريات التربوية والنفسية من جهة أخرى. ويقصد بالإشراف التربوي Educational Supervision بأنه جميع النشاطات التربوية المنظمة والمستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون أنفسهم وأقرانهم، بغية تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها. ويتناول الإشراف التربوي جميع مدخلات العملية التعليمية - التعليمية، وأهمها المعلم، ويشكل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه إدارياً وفنياً، فيعين صناع القرار على الثقة بقراراتهم من خلال تزويدهم بنتائج الدراسات والبحوث. ويشارك المشرف التربوي في بناء المناهج

وتقويمها وتطويرها، مستفيدًا من خبراته المتعلقة بالطلبة وأنماط تعلمهم، والمعلمين واستراتيجيات تدريسهم وتقويمهم للطلبة، وآليات التعاون مع الإدارة المدرسية والإدارة المركزية وأولياء الأمور (السعود، 2022).

وظهر الإشراف التربوي الحديث لتلافي كل العيوب والثغرات التي برزت في النمطين السابقين، وهما التفتيش والتوجيه، ففي مرحلة التفتيش، كان الهدف من الإشراف التربوي معرفة جوانب الضعف لدى المعلم، ليس من أجل الإصلاح، بل من أجل العقاب والتأنيب. وفي مرحلة التوجيه، كان الهدف هو تحسين أداء المعلم باعتباره محور العملية التوجيهية. فأصبح ينظر للإشراف التربوي حديثاً بأنه عملية إنسانية، وقيادية، وشاملة، وديمقراطية، وعلمية، وفنية متخصصة، ومرنة متطورة، ومتعددة المصادر (السعود، 2022). وظهرت الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي والتي تمكّن المعلمين من تحسين ممارساتهم التعليمية ومنها: الإشراف التربوي الإنساني، والإشراف التربوي القائم على الأداء، والإشراف التربوي التطوري، والإشراف التربوي المتنوع، والإشراف التربوي الإلكتروني، والإشراف التربوي الحواري والتي تقوم على التشاركية والتعاون بين المعلمين والمشرفين من جهة وبين المعلمين ومديريهم من جهة أخرى.

إن المدرسة أيًا كان مستواها؛ أساسية أو ثانوية، وأيًا كان نوعها؛ أكاديمية أو مهنية، لن تستطيع تحقيق الأهداف المبتغاة منها إلا إن توافر لها قيادة مدرسية فاعلة. وفي هذا السياق، يشير السعود (2013) إلى أن دور مدير المدرسة يتجاوز تسيير شؤونها تسييرًا روتينيًا، وإنما امتلاك الخصائص والإمكانات والمهارات لتوفير فرص الإبداع والتطوير للمعلمين؛ لتحقيق أهدافها، وتجويد أدائها والرقى بها. واستجابة لمقتضيات العصر والتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم، عمدت الأنظمة التربوية المتقدمة إلى التأكيد على ضرورة توافر مواصفات ومقدرات أساسية لدى مدير المدرسة للتأثير في الآخرين، وتوحيد جهودهم، وحشد طاقاتهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة والمجتمع. وانعكست التغيرات المتلاحقة على المدرسة وأهدافها ومناهجها وأساليبها في التعليم، وعلى مدخلاتها، ولم يكن مدير المدرسة بمنأى عن هذه التغيرات والتحويلات، فطرأ تغيير على أدواره ومسؤولياته.

لقد تعددت الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الأكاديمية والمهنية فشملت جوانب عدة، ومنها: الدور الإداري الذي يقوم من خلاله مدير المدرسة بكافة أعماله الإدارية، ويستمد سلطته في هذا الدور من اللوائح القانونية والتنظيمية للنظام التربوي السائد. والدور الاجتماعي: إذ يعمل المدير من خلاله

على ربط المدرسة بقيادة المجتمع ومؤسساته المختلفة لخدمة المجتمع، من خلال تخريج طلبة يمتلكون المهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم تجاه مجتمعاتهم. والدور الإشرافي الفني: الذي يكون فيه مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً يعمل على تطوير العملية التعليمية - التعلمية من خلال حفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني، وتحسين ممارساتهم التعليمية، ويستمد سلطته في هذا الدور من خبرته ومعرفته المتميزتين، وتتكامل هذه الأدوار فيما بينها وتتداخل، لتمكّن مدير المدرسة من أداء واجبه على أتم وجه. ويعد الدور الإشرافي الفني التربوي Supervisory Technical Role لمدير المدرسة من أهم مصادر الإشراف التربوي المختلفة، حيث مرت الممارسات الإشرافية التربوية بتغييرات عدة، فتحوّلت من ممارسات بيروقراطية تفتيشية إلى ممارسات ديمقراطية تشاركية استجابة لحاجات المعلمين والطلبة (السعود، 2022).

وقد قام العديد من الباحثين والتربويين بدراسة دور مدير المدرسة الأكاديمية أو المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك كونه مصدرًا من مصادر الإشراف التربوي المختلفة، وهي: المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والأقران، والمعلمون أنفسهم، للوقوف على آليات تحسين هذا الدور وتطويره (السعود، 2022). وتعددت مجالات الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة في الدراسات المختلفة، فكانت: في مجال التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والنمو المهني للمعلمين، وفي العلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج، والإدارة الصفية، والإشراف والمتابعة، وحل المشكلات، واستراتيجيات التدريس، وتنمية قدرات التفكير، وتنظيم الأنشطة الصفية، والتفاعل الصفّي، واستخدام تكنولوجيا التعليم، والدافعية (نجار وعلي، 2020).

لقد أشار الأدب التربوي أن هنالك دورٌ كبيرٌ لمدير المدرسة المهنية في تجويد العملية التعليمية، وزيادة دافعية المعلمين نحو العمل، وفي توطيد علاقة الطالب بمجتمعه المحلي وبيئته. وبينت الأداة المعيارية للتعليم المهني والتقني الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونيسكو) ضرورة مواكبة مدير المدرسة المهنية للاتجاهات المعاصرة في الإدارة، وإملاك مهارات تتبّع احتياجات سوق العمل ومواكبتها (UNESCO-UNEVOC, 2005). وإن للتعليم المهني دورٌ محوريٌّ في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة، التي أعدها المجتمع الدوليّ لعام 2030. ولذا قامت اليونسكو بوضع استراتيجية خاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني (2022-2029)، والتي تهدف إلى مجموعة من الأهداف ومنها: الانتعاش الاقتصادي بعد ركود جائحة كورونا، والتغيّر التكنولوجي وما واكبه من أتمّة ورقمنة، وظهور الجيل الخامس من تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة والثورة الصناعيّة الرابعة. والعمالة غير الرسميّة والتي تشكّل نسبة 61% من نسبة العمالة في العالم، والقضايا المجتمعيّة

والسياسية. والتحول الاقتصادي الأخضر والمستدام للتخفيف من تغير المناخ، ووقف فقدان التنوع البيولوجي، وخفض نسب التلوث، مما يزيد الطلب على العمالة التي تمتلك مهارات استدامة متميزة (منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة - يونسكو، 2023).

وقد أولت العديد من الحكومات والأنظمة التربوية المختلفة اهتمامًا كبيرًا بالتعليم المهني، لأهميته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها، ولمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الجارف. واختلفت أهداف التعليم المهني من قطر لآخر، وفق اختلاف احتياجات طلبتها من المعارف، والمهارات، والاتجاهات المطلوبة لصقل شخصياتهم وتتميتها في جميع الجوانب الجسمية، والعقلية، والإنفعالية. فمنها ما كان تهيئة وتربية مهنية منذ الصغر، تهدف إلى تعريف الطلبة بأهمية المهن والمعرفة الأساسية فيها، كأهداف التعليم المهني في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنها ما كان إعداد الطلبة لسوق العمل، وتمكينهم من المهارات المطلوبة في الحياة العملية، كنظام التعليم المهني في ألمانيا ومصر والأردن وفلسطين. وشرعت الحكومات لإصلاح نظام التعليم المهني، بعدما تبين أنه يواجه العديد من التحديات والمشكلات، ومن أهمها ارتفاع تكلفة تجهيز المشاغل والورش، وصيانة الأبنية والمعدات، واستحداث وحدات وتخصصات مواكبة، وكذلك تكلفة تأهيل وتدريب المعلمين والمديرين والمشرفين المهنيين، وتكلفة تصميم البرامج التدريبية وتقويمها وتطويرها. وتعديل المناهج وفق التغيير المستمر في المهارات الأساسية للمهن، حيث تنشأ مهن جديدة، وتندثر أخرى، مما يسترعي الأنظمة التربوية من وضع خطط استراتيجية ومتابعة تنفيذها.

لقد قامت هيئة تطوير مهنة التعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2018) بوضع معايير للمشرف التربوي في ثلاثة مجالات: القيادة والإشراف، والتطور المهني، وتطوير العملية التعليمية العملية. بينما أظهرت دراسة عدوان (2020) عدم وجود دليل بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولكافة الأدوار الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية؛ الإدارية والفنية والاجتماعية، وفي المجالات كافة؛ المعلمين، والمناهج، والطلبة، ويتم اختيار مدير المدرسة المهنية بناء على معايير متفق عليها داخليًا في النظام التربوي.

وأشار الأدب التربوي إلى أن من تحديات التعليم المهني في فلسطين ندرة الدورات الفنية التخصصية في مجال البرمجيات، ومواصفات العدد والأجهزة، والموارد المعرفية المتنوعة، التي تعد المعلمين المهنيين إعدادًا مناسبًا لطبيعة عملهم في قطاع التعليم المهني (حشاوي، 2009). وغلبة الإعداد التربوي في البرامج التدريبية المطروحة للمعلمين المهنيين فضلًا عن الإعداد الفني المتخصص.

وقلة التدريبات المُعدّة لمديري المدارس المهنية رغم العلاقة الإيجابية المباشرة بين الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية وأداء المعلمين فيها، أكثر من أية عوامل أخرى. وأنّ نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين مشتت من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها وجهات الإشراف عليها، وكذلك العلاقة بين مؤسسات التدريب هي علاقة تنافسية وليست تكاملية. وتركزت الاحتياجات التدريبية اللازمة من خريجي التعليم المهني للقطاعات الاقتصادية المختلفة، على استخدام التطورات التكنولوجية الحديثة (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2015).

وأن درجة ممارسة معلمي التعليم المهني في المدارس المهنية الحكومية للمعايير المهنية التي أصدرتها الوزارة عام 2017م كبيرة من وجهة نظرهم، وهي معايير خاصة بالمعلم المهني، بينما كانت مغايرة لذلك من وجهة نظر المكلفين بالتعليم المهني Technical and Vocational Education (TVET Supervisors) and Training Supervisors، إذ أجمعت الغالبية العظمى منهم، على عدم رغبة المعلمين المهنيين القدامى تقبل التغيير في استراتيجيات التدريس، وتفعيل منهاج المواقف التعليمية، واستخدام الغالبية العظمى منهم أساليب تعليمٍ وتقييمٍ تقليدية لا تتسجم مع طبيعة التعليم المهني (بصيلة وناصر، 2023).

وضاعف واقع التعليم المهني من مسؤوليات مدير المدرسة المهنية الإشرافية الفنية، في متابعته للمعلمين والإشراف عليهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في مختلف المجالات، ورفد المجتمع الفلسطيني من العمال والحرفيين المهرة والتقنيين، والإسهام في التنمية الشاملة والمستدامة، من خلال العمل على التطوير المهني للمعلمين في إدارة مشاغلهم، وتنظيم سجلاتهم، وتقييم طلبتهم، وزيادة دافعيتهم للتعلم من خلال المواقف الحياتية، وإثراء المناهج المهنية وتطويرها، وإجراء البحوث الإجرائية، وتتبع احتياجات سوق العمل وغيرها.

مما تقدم سوّغ للباحثة إجراء هذه الدراسة بهدف بناء دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المهمات والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية تتشابه الى حدٍ ما مع مهمات مدير المدرسة الأكاديمية. إلا أن خصوصية التعليم المهني تحتم على مدير المدرسة المهنية امتلاك مهارات وكفايات خاصة، تتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم وتوجهاتها في التعليم المهني ومخرجاته، وأهمها فيما يتعلق بمتابعة المعلمين والإشراف عليهم وتطويرهم مهنيًا، فهم رأس المال الحقيقي الذي يعوّل عليه، ويضمن جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

ولقد شعرت الباحثة من خلال عملها مديرة مدرسة مهنية تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن خلال الاجتماعات الدورية مع زملائها مديري المدارس المهنية في المحافظات الفلسطينية المختلفة، أن هنالك نوعٌ من الارتجال في قيام المديرين بأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، فلكل أسلوبه في المتابعة والتقييم، ويعود ذلك لأسباب عدة، ومنها: العدد الكبير من التخصصات المهنية بما فيها من مهارات عملية واسعة، والتي تستلزم المقدرة العالية على مواكبة التطورات التكنولوجية المستجدة. وكذلك قلة التدريبات التي يتلقاها مديرو المدارس المهنية في المجالات المختلفة الفنية والإدارية وغيرها في قطاع التعليم المهني، وعدم وجود معايير لمدير المدرسة المهنية بشكلٍ خاص أسوة بالمعايير التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم لمدير المدرسة عام 2014. فبرزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة؛ لعدم وجود دليل إداري تربوي يمكن مديري المدارس المهنية من القيام بدورهم الإشرافي الفني التربوي بفاعلية وكفاءة.

وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم

الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

– **السؤال الثالث:** ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

– **السؤال الرابع:** ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس المهنية لدورهم الإشرافي بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم.
- تعرف دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- بناء دليل إداري تربوي مناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في فلسطين.

أهمية الدراسة

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجال التعليم المهني بشكل عام، وبدور مدير المدرسة المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً بشكل خاص، وذلك لندرة الأبحاث التربوية في هذا الموضوع، فهي تعد إضافة للأدب التربوي، وقد تفيد الباحثين ببلورة العديد من المشكلات البحثية، والتي يمكن تناولها في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراة اللاحقة.

الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للجهات الآتية:

- مديرو المدارس المهنية الحكومية، بحيث يعمل الدليل كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة.
- صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وإدارة التعليم المهني والتقني، ومديريات التربية والتعليم، في تبني الدليل، وليكون أداة معيارية يتم متابعة وتقييم الممارسات الإشرافية للمديرين من خلالها، وكذلك لمديري مراكز التدريب والتأهيل المهني والتقني.
- معلمو المدارس المهنية في فهمهم للأدوار التي يمارسها مدير المدرسة المهنية، والحاجة للدور الإشرافي، وكيفية الاستفادة منه في تجويد العملية التعليمية بفاعلية وكفاءة.

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة المصطلحات الآتية:

- الدليل Guide:

"مجموعة من الاجراءات والسياسات والإرشادات والملحقات، والمعلومات الضرورية، تشكل فيما بينها قواعد فهم، تساعد وترشد القارئ من مرحلة الى أخرى في التعامل مع الوضع الجاري" (Atkinson, 2002: 78).

- المدرسة المهنية Vocational School:

"هي مدرسة تعنى بالتعليم الثانوي المهني بمختلف فروع: الصناعي، والزراعي، والفندقي، والاقتصاد المنزلي، ويلتحق فيها الطالب بعد إنهاء الصف العاشر بشقيه الأكاديمي والمهني بنجاح واستيفاء شروط القبول، ومدة الدراسة فيها سنتان، يدرس الطلبة خلالها مباحث عامة ومباحث تخصص، وبعد التخرج يستطيع الطلبة الالتحاق بسوق العمل مباشرة أو الالتحاق بالمعاهد أو الكليات أو الجامعات" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017: 6).

- المشرف التربوي المقيم Resident Educational Supervisor:

يشير إلى مدير المدرسة وهو يقوم بواجباته الإشرافية الفنية من خلال "قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص

النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفعالية" (السعود، 2022: 172).

وتعرف الباحثة الدور الإشرافي لمدير المدرسة المهنية إجرائياً بأنه كافة الممارسات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية في قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفاعلية، كما تقيسه أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

– الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي Contemporary Trends in Educational Supervision:

وهي الاتجاهات الإشرافية الحديثة التي تقوم على مبدأ التشاركية والتعاون بين مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمعلم، ومنها: الإشراف التربوي الإنساني، والإشراف التربوي القائم على الأداء، والإشراف التربوي التطوري، والإشراف التربوي المتنوع، والإشراف التربوي الإلكتروني، والإشراف التربوي الحوارية.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس المهنية الحكومية، والمعلمين المهنيين العاملين معهم في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2024/2023.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس المهنية الحكومية في الضفة الغربية في فلسطين.

محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة في المحددات الآتية:

- تم تطبيق الدراسة في فترة الحرب على قطاع غزة الصامد، وذلك ما بعد السابع من أكتوبر 2023، وما تبعها من إغلاق المدارس، والتحول للتعليم عن بعد، مما أدى إلى صعوبة في جمع البيانات، واستخدام الاستبانة الإلكترونية عوضاً عن الورقية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: القسم الأول وتناول أهم محاور الأدب النظري، والقسم الثاني استعرضت فيه الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة محاور أساسية، وهي: المحور الأول: الإشراف التربوي، والمحور الثاني: مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، والمحور الثالث: التعليم المهني، والمحور الرابع: نبذة عن الإشراف التربوي والتعليم المهني في فلسطين، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الإشراف التربوي

تستعرض الباحثة في هذا المحور مفهوم الإدارة، والإدارة العامة، والإدارة التربوية، والإشراف التربوي، ومراحل تطوره، وأهميته، ووظائفه، ومصادره، ونظرياته، وأساليبه، واتجاهاته المعاصرة، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الإدارة Administration:

إن كلمة Administration لاتينية الأصل، والتي تعني باللغة الانجليزية To Serve أي تقديم الخدمة، أي أن من يقوم بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. ويمكن تعريف الإدارة بمفهومها العام بأنها "الوصول الى الهدف باستعمال أحسن الطرق في استغلال الموارد البشرية والموارد المادية المتيسرة وبأقل ما يمكن من وقت وجهد ومال". وقد ورد مفهوم الإدارة في اللغة الانجليزية تحت مصطلحين، وهما Management و Administration. حيث يعكس مفهوم Administration المفهوم العلمي النظري للإدارة، أما مصطلح Management فيعكس المفهوم العملي التطبيقي لعلم الإدارة (السعود، 2009: 22).

مفهوم الإدارة العامة **Public Administration**:

كان أول ظهور لمفهوم الإدارة بمعناها العلمي عام 1911، وقد ظهرت بدايةً في ميدان الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك على يد رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور Taylor والذي لقب بأبي الإدارة العلمية. وقد تطورت الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية، بعد أن أيقنت الولايات المتحدة الأمريكية أن الإدارة الناجحة هي الضمان لاستثمار الإمكانات المتاحة، المادية والبشرية، لتحقيق النصر بأقل خسارة. ومنذ ذلك الوقت تزايد اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة المختلفة وبآليات تطوير العمل الإداري. فانتقل علم الإدارة العامة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجال التربية والتعليم (السعود، 2009).

الإدارة التربوية **Educational Administration**:

وظهرت الإدارة التربوية كميدان من ميادين الإدارة العامة وأهمها، وذلك لأن مجال عملها الإنسان، وتعرف بأنها "مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاث: المستوى الوطني (الوزارة)، والمستوى المحلي (مديريات التربية)، والمستوى التنفيذي (المدرسة؛ الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم". فيقع على عاتق الإدارة العليا والتي تمثلها وزارات التربية والتعليم رسم السياسات التربوية للدولة، وتحديد المناهج التعليمية. ويقع على عاتق الإدارة الوسطى والتي تمثلها مديريات التربية والتعليم مسؤولية الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وتسيير العمل التربوي. ويقع على عاتق الإدارة التنفيذية والتي تمثلها المدارس تسيير شؤون المدرسة، والإشراف على المعلمين، وتطوير المناهج، والاهتمام بالطلبة، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي (السعود، 2009: 81).

مفهوم الاشراف التربوي **Educational Supervision**:

تعددت تعريفات الإشراف التربوي كغيره من المفردات التربوية وفقاً لتعدد جهات النظر حوله، وهو عملية قديمة قدم الانسان، ولكنها لم تظهر بشكل متخصص لملاحظة عملية التربية وتقييمها وتوجيهها للأفضل.

الإشراف لغة: مِنْ أَشْرَفْتُ الشَّيْءَ عَلَوْتَهُ، وَأَشْرَفْتُ عَلَيْهِ اطَّلَعْتُ عَلَيْهِ مِنْ فَوْقِ (ابن منظور، د.ت، ج6).

والإشراف التربوي اصطلاحًا: وردت تعريفات عديدة للإشراف التربوي في السعود (2022: 67-68) ومنها تعريف وايلز (Wiles, 1969) أن "الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة". وعرفه سيرجيو فاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 1971) بأنه "عملية يستخدمها أولئك المسؤولون في المدارس عن تحقيق جانب من أهداف المدرسة، والذين يعتمدون مباشرة على الآخرين لمساعدتهم في تحقيق الأهداف". وإيزابيل فيفر وجين دنلاب (1993) عرفتا الإشراف التربوي على أنه "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، والهدف النهائي من ذلك كله هو تحسن تعليم التلاميذ".

ويُعرف أيضًا أنه "عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريًا وعلميًا واجتماعيًا وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة" (الرشايدة، 2010: 44). وأنه "نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة" (البستان، وبولس، وعبد الجواد، 2010: 333).

وعرفته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2011: 10، أ) أنه "عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تطوير العملية التعليمية والتربوية بمحاورها كافة (مشرف، ومعلم، ومتعلم، وبيئة تعليمية) من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها من حيث تنمية قدرات الطلبة في المجالات المختلفة". وعرفه 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، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعلمية".

مراحل تطور الإشراف التربوي:

وُلدت الإدارة التربوية، والإشراف التربوي (كأحد فروعها) من رحم الإدارة العامة، والتي تعددت مدارسها الفكرية، وانعكست مفاهيم كل منها على الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وذلك على النحو الآتي:

1. الإشراف التربوي والإدارة الكلاسيكية:

الإدارة الكلاسيكية أو العلمية والتي جاءت نتيجة جهود فريدريك تايلور Taylor، وهنري فايول Fayol، وماكس فيبر Webber، ويعد تايلور رائد هذه المدرسة. فقد طالب، هو وأتباعه بضرورة تطوير الأساليب التقليدية في الإدارة، وضرورة أن تصبح الإدارة علمًا له مبادئه وأسس وقواعده كغيره من العلوم الأخرى. وقد اصطبغت المفاهيم الإدارية في التربية بالمفاهيم الإدارية في مجالات الصناعة والتجارة والأعمال. وقد انعكس هذا أيضًا على الإشراف التربوي الذي هو جزء من الإدارة التربوية. وكان الاسم الحقيقي للإشراف التربوي في أي عصر يأخذ بتوجهات الإدارة الكلاسيكية، هو التفتيش. والذي يهدف إلى اكتشاف قوانين التعليم، وعلى المعلمين اتباع هذه القوانين تحت إشراف المفتش أو مدير المدرسة أو كليهما. وكانت فلسفة التفتيش ترتكز إلى المبادئ الآتية: إن المعلمين في مدارسهم أناس لا يعرفون ما يجب أن يفعلوا وهم بحاجة إلى من يقومهم، ويتابع أعمالهم باستمرار، من منطلق عدم الثقة بمقدراتهم. وليس على المعلم عناء البحث عن أفكار جديدة لأن هذا من مسؤولية المشرف التربوي، وعلى المعلم تقبل كل ما يقوله المشرف التربوي دون نقاش، وإن الخوف والتهديد هما الدافعان الوحيدان للإنجاز. وهكذا فإن التفتيش التربوي كان يركز على حاجات المؤسسة، ولا يقيم وزنًا لحاجات الأفراد (السعود، 2022).

2. الإشراف التربوي والإدارة الإنسانية:

تغيرت نظرة الإشراف التربوي للمعلمين وفقًا للإدارة الإنسانية، وأصبح ينظر إليهم أنهم أشخاص لهم حقوقهم وليست طاقات يسخرها الإداريون لتنفيذ ما يطلب منهم. ومبدأ الإشراف التربوي الإنساني هو أن المعلم الذي يشعر بالرضا يسهل التعامل معه وقيادته (دواني، 2003).

3. الإشراف التربوي والإدارة التشاركية:

يُعد رنسس ليكتر Likert ووليام أوتشي Ochi من أشهر رواد المدرسة التشاركية، يفترض الإشراف التشاركي أن المعلمين بإمكانهم تحمل الأعباء المترتبة على عملهم، وكذلك يتحملون مسؤوليات إضافية من باب الانتماء للمهنة. والمشرف التربوي التشاركي يتحلى بالصبر والتواضع ولديه قدرة على التفاوض والإقناع (مريزيق، 2008).

4. الإشراف التربوي والإدارة الموقفية:

طور هيرسي وبلانشارد Hersy and Blanchard نظرية الإدارة الموقفية والتي أثرت بدورها على الإشراف التربوي، فعلى المشرف التربوي وفق هذه النظرية الموازنة بين خصائصه الشخصية وسماته وسلوكاته والمتغيرات الموقفية الأخرى. وأن يكون على دراية كافية بالمعلمين ومقدراتهم، وأن يقوم بمراجعة مستمرة للمواقف، ويختار الأساليب الإشرافية المناسبة. وينتقل المشرف مع المعلمين الذين وصلوا إلى حد الكمال بالنسبة إلى أداء العمل إلى مرحلة التقويض. فالمعلم والمشرف شريكان في العملية الإشرافية، وقد يستعين المشرف التربوي بالمعلم الذي وصل إلى مرحلة متقدمة من النضج الوظيفي لمساعدته في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية (السعود، 2022).

5. الإشراف التربوي وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، وغيرها. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم وريغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع. وعليه فإن المشرف التربوي الذي يؤمن بإدارة الجودة الشاملة، ضمن نظام تربوي يؤمن بها كذلك ويعتمدها، يتميز سلوكه الإشرافي بمجموعة من المميزات، ومن أهمها:

- أ. الاهتمام بالتفاصيل، لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء، وجودة متميزة في الأداء.
- ب. تفويض السلطة للمعلمين، وتشجيعهم، وتوجيههم باستمرار.
- ج. جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين المعلمين.
- د. توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة للمعلمين باستمرار.
- هـ. تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشكلات مع المعلمين.
- و. النظر إلى المعلم على أن لديه القابلية للابتكار والابداع.
- ز. تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقييم من المفهوم التقليدي القائم على اللوم والعقاب إلى مفهوم تقديم المساعدة المناسبة.

ح. انتهاج سياسة دمج المعلمين التي تعني إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واقتراح الحلول، من أجل التحسين والتطوير، وتحميلهم المسؤولية (السعود، 2022).

أهمية الإشراف التربوي:

تظهر أهمية الإشراف التربوي في العملية التربوية في النواحي الآتية:

1. المعلم الجديد بحاجة الى دعم في التكيف مع الجو المدرسي الجديد، وفي مساعدته على التخطيط، والتدريس، والتقييم، وفي آلية تطويع المنهاج لتعلم الطلبة، وفي كيفية بناء علاقات إنسانية جيدة مع زملائه في العمل، ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
2. مساعدة المعلم على تطوير أدائه وفق الاتجاهات المعاصرة في التدريس ووفق احتياجات طلبته، ولمواكبة التطورات المستجدة في العلم والمعرفة والتكنولوجيا.
3. الإشراف على المعلم الخبير لمواكبة الاستراتيجيات الحديثة في التدريس وللاستفادة من خبرته في مساعدة زملائه من المعلمين (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011، أ).
4. الإشراف التربوي حلقة الوصل بين الميدان التربوي وصناع القرار، فالمشرف التربوي من خلال ملاحظته يجمع معلومات حقيقية عن الواقع، ويتحسس المشكلات والسلبيات والايجابيات في الميدان فتكون معيناً للجهات المسؤولة في اتخاذ القرارات المناسبة.
5. يساعد المشرف التربوي أيضاً في بناء المناهج وتقييمها من خلال خبرته في الميدان وعلاقاته مع المعلمين والطلبة ووأولياء الأمور ومن خلال البحوث الإجرائية التي يقوم بها بمشاركة المعلمين.
6. المشرف التربوي يعمل على نقل الخبرات والتجارب الناجحة من مدرسة لأخرى ومن معلم لآخر من خلال اتباع أساليب إشرافية مختلفة وتعميم التجارب الناجحة من مدرسة لأخرى (السعود، 2022).
7. يوجه المشرف التربوي المعلم إلى قضايا مجتمعه وثقافته، ويوضح له الحدود التي تضمن له حريته وكرامته (البستان وبولس وعبد الجواد، 2010).

وظائف الإشراف التربوي:

تعددت وظائف الإشراف التربوي فكان من أهمها ما يأتي:

1. **وظائف إدارية:** التعاون مع إدارة المدرسة في توزيع الصفوف وفي عمل الجدول المدرسي، وفي حل المشكلات الطارئة المتعلقة بالمعلم والطالب، وفي وضع الخطط التطويرية للمعلمين، وفي عمل التقارير السنوية التي تشتمل على الفعاليات المتعلقة بالمواد وطرائق تدريسها وتقويمها، وتحقيق أهداف العملية التربوية.
2. **وظائف تنشيطية:** وذلك من خلال حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، وعلى نقل خبراتهم وتجاربهم، وفي توظيف التكنولوجيا في التعليم، وفي متابعة الاتجاهات المعاصرة في التدريس، وفي تنظيم المسابقات.
3. **وظائف بحثية:** وذلك من خلال تحديد المشكلات التربوية وعمل الدراسات لإيجاد حلول لهذه المشكلات، وتكوين فرق بحث في المدارس، وتوظيف نتائج البحوث في ظروف مشابهة وتطبيقها.
4. **وظائف تحليلية:** ومنها تحليل المناهج بكل مكوناتها: الأهداف، والمحتوى، والخبرات، وأساليب التدريس، والتقويم، وتحليل أسئلة الاختبارات ونتائجها.
5. **وظائف ابتكارية:** من خلال ابتكار أساليب وأفكار جديدة وتجريب هذه الأفكار وتعميمها بعد التأكد من صلاحيتها.
6. **وظائف تقييمية:** من خلال التأكد من مدى اتساق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية، والتأكد من مستوى أدائه وتحديد نقاط ضعفه ومعالجتها (وزارة التربية والتعليم، 2013).

مصادر الإشراف التربوي:

تعددت مصادر الإشراف التربوي، وذلك تبعاً لمن يقوم بالعملية الإشرافية، وقد تكاملت فيما بينها لإعطاء صورة أوضح عن سير العملية التعليمية_التعلمية، كما وردت في السعود (2022)، وهي على النحو الآتي:

1. المشرف التربوي:

المشرف التربوي هو خبير في وظيفته الرئيسة وهي مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم فضلاً عن تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة نظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه.

2. مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً:

هو المسؤول عن تسيير العملية التربوية وإنجاحها وتوفير بيئة تربوية ايجابية تعمل على التطوير المهني للمعلمين، ومهمته مساعدة المعلمين على تنمية مهاراتهم في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والإدارة الصفية الناجحة، وتحفيز الطلبة وزيادة دافعيتهم، وربط المدرسة كذلك مع المجتمع المحلي.

3. الإشراف التربوي من قبل الأقران (تبادل الزيارات بين المعلمين):

إن الإشراف التربوي من قبل الأقران أو تبادل الزيارات بين المعلمين تتم بالاتفاق بينهما من أجل نموهم المهني، إذ يقومون بتحليل الموقف التعليمي وتبادل النصائح والإرشادات لتطوير أساليبهم وممارساتهم التعليمية وتقريب وجهات نظرهم، وتشجيع المعلمين على طرح مشكلاتهم وإيجاد حلول لها.

4. الإشراف الذاتي:

وهو تلك العملية التي يقوم المعلم من خلالها بجمع المعلومات عن نفسه ويصدر أحكامه الخاصة فيما يتعلق بممارساته التعليمية من أجل تحسين وتطوير أدائه، ودور المشرف هنا المساندة وليس التدخل المباشر.

نظريات الإشراف التربوي:

إن النظرية في الإدارة، ليست هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة أو خارطة، توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية، وأساساً لتحديد المشكلات القائمة، وتقترح الافتراضات للعمل. ويمكن اعتبار النظرية عملية فكر وتفكير، يدور حول واقع بهدف فهمه بطريقة أفضل، ووصفه بشكل أكثر دقة. وتساعد النظرية على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق، وتشكل موجهاً للسلوك، وتساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال، وفي تفسير ظواهر السلوك المنظم التي ما كان يمكن تفسيرها بدون نظرية. وقد ظهرت مجموعة من النظريات تتعلق بالإدارة التربوية، والتي ارتكزت في نشوئها وتطورها على نظريات الإدارة العامة. أما الإشراف التربوي، وهو أحد الأفرع الرئيسة في الإدارة التربوية، فقد تنوعت النظرة إليه تبعاً للنظرية التي يركز عليها. وتأثرت النظريات الإشرافية تأثراً كبيراً بنظريات الإدارة التربوية، وقد أشار السعود (2022) إلى أبرز نظريات الإشراف التربوي، وهي موضحة على النحو الآتي:

1. نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج القانون العام):

لقد تأثر نموذج القانون العام في الإشراف التربوي بنظرية الإدارة البيروقراطية، التي جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Webber، وهو من الأنظمة التقليدية في مجال الإشراف التربوي على المعلمين وتقييمهم، وأنه يهدف إلى تقييم أداء المعلمين بشكل ختامي ولا يعنى بتطوير مهاراتهم التعليمية. ويتميز هذا النظام بمساهمة كبيرة للمشرف التربوي أو مدير المدرسة ومساهمة ضئيلة للمعلم. وتستخدم 65% من مديريات التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نموذج القانون العام.

2. نظرية الإشراف بالأهداف:

يقوم المعلم وفق هذه النظرية بتقييم نفسه ثم يضع أهدافاً، ويتناقش مع المشرف التربوي حول هذه الأهداف من أجل تحسين العملية التعليمية وتطوير المناهج وتحسين تحصيل الطلبة في المجالات المعرفية والنفسحركية والانفعالية، من خلال التنوع بالامكانات المختلفة لتحقيق الأهداف، ومن خلال الاستفادة من المجتمع المحلي في العملية التربوية.

3. نظرية الإشراف العيادي أو الإكلينيكي:

إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه النظرية هو مبدأ الزمالة Collegial بين المعلم والمشرف والذي طوره العالمان موريس كوجان Morris Cogan وروبرت جولدهامر Robert Goldhammer، ويهدف الى تحسين التعليم، وتغيير اتجاهات المعلمين التقليدية، وتطوير أدائهم من خلال تحليل المواقف التعليمية والانفتاح على الآخرين، ومن خلال العلاقة الحميمة والقريبة بين المعلم والمشرف وليس التسلطية والدكتاتورية، ويُعد الإشراف الإكلينيكي أداة للتقويم الإصلاحي أو البنائي.

4. نظرية الإشراف بالنواتج:

تقوم النظرية على أن تقييم أداء المعلم يعتمد على نتائج تحصيل الطلبة في الاختبارات المختلفة، وهناك نوعان من الاختبارات التي تستخدم في تحديد مقدار التغير في نمو الطلبة: الاختبارات معيارية المرجع، والاختبارات المعيارية. وأن مهمة المعلم هي زيادة نمو الطلبة، ويمكن تقييم فاعلية المعلم من خلال قياس التغيرات في تحصيل الطلبة في المجال المعرفي أو الانفعالي أو النفسحركي. والتركيز في هذه النظرية لا يكون على الوسائل أو العمليات المستخدمة في التعليم وإنما على نتائج الطلبة.

5. نظرية الإشراف بالقياس:

يكون تقييم أداء المعلم على أساس انجازه وأدائه، وأنه من غير الملأئم تقييم المعلم على أساس المخرجات التربوية فقط. وإنما يتم تقييم أدائه من خلال تحديد المهمة التي سيقوم بها، ثم يقوم المشرف التربوي بتحضير سجل على شكل نقاط، ومن ثم يتم رصد النقاط للمعلم على السجل، ومن ثم تقييم النقاط من قبل المشرف التربوي. ويجب أن يكون السجل عادلاً في توزيع النقاط على مختلف الأنشطة والفعاليات، وأن يتم حصر أكبر عدد ممكن من الفعاليات والأنشطة التعليمية، كي لا يكون هنالك مجالاً لإهمال أي نشاط تعليمي ينجزه المعلم بشكل جيد.

6. نظرية الإشراف الفني:

تقوم هذه النظرية بداية على فكرة أن التعليم هو علم وفن، ويتميز كل معلم بمهارات فريدة في ممارساته التعليمية، ومن أكثر المدافعين عن التعليم كفن هو العالم الأمريكي اليوت أيزنر Elliot Eisner والذي يقول بأن المعلمين كالرسامين والفنانين، ينبغي تقييمهم من خلال النوعية أو الجودة في العمل، التي يظهرونها من خلال مجموعة المواقف التعليمية. ويجب على المشرف التربوي أن يمتلك خبرة عالية بكل ما يدور بالغرفة الصفية وبواقع عملية التعليم حتى يقوم بتقييم المعلمين من خلال الجودة في العمل والمهارة في المواقف التعليمية.

أساليب الإشراف التربوي Supervisory Techniques:

يمكن تصنيف الأساليب الإشرافية من حيث المجموعات المستهدفة الى أساليب فردية وجماعية، ومن حيث طريقة التنفيذ إلى أساليب نظرية وعملية، كما جاء في السعود (2022)، وعلى النحو الآتي:

1. الأساليب الإشرافية النظرية الفردية: ويقصد بها مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع

القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل:

أ. القراءات الموجهة.

ب. النشرات الإشرافية.

ج. البحث الإجرائي.

2. الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية: وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع

الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتشمل:

أ. الندوة التربوية.

ب. المؤتمر التربوي.

ج. الدورة التدريبية.

3. الأساليب الإشرافية العملية الفردية: وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تتحو باتجاه

الجانب العملي أكثر منها باتجاه الجانب النظري، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل:

أ. الاجتماع الفردي مع المعلم.

ب. الزيارة الصفية للمعلم.

4. الأساليب الإشرافية العملية الجماعية: وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تنفذ عملياً،

وتوفر للمعلمين فرص التطبيق الميداني، وغالباً ما تتم لمجموعة من المعلمين، بشكل جماعي،

وتشمل:

أ. الاجتماعات الجماعية مع المعلمين.

ب. المشغل التربوي أو الورشة التربوية.

ج. التعليم المصغر.

د. الدرس التوضيحي.

هـ. تبادل الزيارات بين المعلمين.

5. المنحى التكاملي في الإشراف: ويقصد به استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل الإشرافية،

لتحقيق غايات وأهداف إشرافية محددة. ومن الأمثلة على ذلك: إقناع المعلمين بأهمية التخطيط

الدراسي وإكسابهم المهارة اللازمة لإتقانه. إذ يقوم المشرف التربوي أو مدير المدرسة بوصفه

مشرفاً تربوياً مقيماً بالاجتماع مع المعلمين وإثارة الفكرة، ثم يختار المشرف أو المدير عددًا

من المتطوعين للقيام بقراءات موجهة، ثم يعقد مشغلاً تربوياً يتم فيه إنتاج بعض الخطط

الدراسية (السعود، 2022).

الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:

لقد تميزت الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي بالعلاقة القائمة على الزمالة بين المشرف

التربوي أو مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمعلم، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات

وتحديد الاحتياجات التدريبية للتطور المهني للمعلم، وتحسين ممارساته التعليمية، والتخطيط لإنجاح

العملية الإشرافية، ومن أهمها ما يأتي:

1. الإشراف التربوي الإنساني :Humanistic Educational Supervision

ينبثق هذا النموذج من مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي ازدهرت في الفترة ما بين 1935-1960، ومن أبرز روادها فولت، ومايو، وهيرتزينغ، وماكريجور، ودروكر، وماسلو. والهدف الرئيس لمشرفي هذا النموذج الاهتمام بالمعلمين وإشعارهم بقيمتهم وبمكانتهم. والافتراض الذي يستند إليه نموذج الإشراف الإنساني، هو أن الهيئة التعليمية التي تشعر بالرضا تعمل بجدية أكثر، ويسهل العمل معها، وقيادتها، وضبطها. ويكون دور المشرف التربوي أو مدير المدرسة التوفيق بين حاجات المعلمين والواجبات المنوطة بهم، والاهتمام بالاحتياجات النفسية والاجتماعية لكل معلم، حتى يشعر بالرضى الوظيفي. ويُعد هذا النموذج انقلابًا على مفاهيم التفنيش، واتجاهاته، التي تركز على حاجات المؤسسة أولاً وأخيراً، إلى مفاهيم مغايرة كلياً. مفاهيم تؤمن بإيجاد علاقات حسنة وإنسانية مع المعلمين، من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل. إلا أن المغالاة في استخدام العلاقات الإنسانية، وعدم التركيز على حاجات المؤسسة، أدى إلى سوء استخدام هذا النموذج من قبل المعلمين، الذين أصبحوا يتهربون من مسؤولياتهم، ويتصلون من واجباتهم. وفشل هذا النموذج في جعل المعلمين يشعرون بأنهم شركاء فاعليون في المؤسسة التربوية، وفي تمكينهم من النمو المهني إلى أقصى درجة ممكنة، وفي الاهتمام بالقضايا التربوية الهامة (السعود، 2022).

2. الإشراف التربوي القائم على الأداء Performance – Based Educational Supervision

وهو نموذج يُعنى بتطوير أداء المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة. وقد تم تطبيق هذا النموذج للمرة الأولى في ولاية كينيكنتيك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2006، وطرحه كل من جيمس أسلتين، وجوديث فارينيارز، وأنطوني ديجيليو، وللتأكد من فاعليته تم تطبيقه في بيئات مدرسية مختلفة، مدرسة أساسية ريفية، ومدرسة أساسية داخل المدينة، ومدرسة أساسية مهنية، فكانت النتائج في جميع المدارس، أن تحسن مستوى تحصيل الطلبة بشكل ثابت، ونمت مقدرة المعلمين على بناء تدخلات تدريسية استراتيجية، استناداً على بيانات أداء الطلبة. ومن المبادئ التي ينطلق منها النموذج القائم على الأداء: النظرة البنائية للتعلم، وتمكين المعلمين من خلال إعطائهم الحرية في اتخاذ القرار، فيما يتعلق بأدائهم التدريسي ونموهم المهني، وتحملهم مسؤولية ما يقومون به من أعمال. وكذلك تدريبهم على الممارسة التأملية، حيث أن لدى المعلمين قنوات متجددة توجه أنماط سلوكهم، فاعليتهم مراجعة هذه القنوات وفهمها. وتتيح المؤسسة التعليمية الفرصة للمعلمين، ليكون لهم دورٌ في وضع أهداف وغايات العمل الذي يقومون به. ومن أهم عوامل نجاح هذا النموذج: التزام قادة المدرسة وإدارة

التعليم به، وبناء الثقافة في مجتمع التعلم، والمقدرة على جمع المعلومات وتحليلها بمهارة، والحوارات المنفتحة بين المعلم والمشرف التربوي والمدير (عبيدي، 2017).

3. الإشراف التربوي التطوري **Developmentary Educational Supervision**:

هو نموذج الإشراف الذي يُنظر الى المعلمين من خلاله كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور المهني، ويهتم بالفروق الفردية والمهنية بينهم. وأن المشرف التربوي يجب أن ينوع في أساليبه الإشرافية تبعًا لاختلاف مستوى تفكير المعلمين التجريدي ودافعيتهم للعمل، فيكون إشراف تطوري مباشر لذوي التفكير التجريدي المنخفض، وتشاركي لذوي التفكير التجريدي المتوسط، وغير مباشر لذوي التفكير التجريدي المرتفع. لقد طرحه كارل جليمان Carl Glickman عام 1980، وتتعلق فكرته من أن هنالك عاملان مؤثران على أداء المشرف التربوي وهما: نظريته لعملية الإشراف التربوي وقناعاته حولها، وصفات المعلم. ومن الأسس الفكرية للإشراف التربوي التطوري أن يكون المشرف على دراية بمراحل النمو التي يمر بها الطلبة، ومراحل النمو المهني التي يمر بها المعلمون. ومن مميزاته أنه يتخذ منحًا علميًا باستخدام مراحل واضحة ومرتبطة منطقيًا، تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف، وتنوع الأساليب الإشرافية تبعًا للاحتياجات الفردية للمعلم، واحترام شخصيته ومقدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته. ويمر الإشراف التربوي التطوري بعدة مراحل، وهي: مرحلة التشخيص (يحدد فيها المشرف مستوى تفكير المعلم التجريدي)، ثم مرحلة التطبيق (يتم فيها اختيار النمط الإشرافي المناسب)، ثم مرحلة التطوير (يقوم فيها المشرف بالتدرج مع المعلم في الأنماط الإشرافية من خلال النهوض بالتفكير التجريدي له). من تحديات الإشراف التربوي التطوري أن اختيار النمط الإشرافي قد يؤثر على علاقة الزمالة بين المشرف والمعلم (Glickman, 2002؛ سكر، 2020).

4. الإشراف التربوي المتنوع **Differentiated Educational Supervision**:

يرى هذا النموذج أن المعلمين يتفاوتون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم. ويُعد آلان جلاتثورن Allan Glatthorn أول من وضع الإشراف التربوي المتنوع بصيغته الحالية عام 1984، ثم طورها عام 1997. ومن مسوغات استخدام الإشراف التربوي المتنوع أنه يراعي أوضاع المدارس وظروف المعلمين، ويراعي مهنية المعلمين، ويوفر الوقت للمشرف للتركيز على عينة من المعلمين. وتعددت الأساليب الإشرافية في الإشراف التربوي المتنوع تبعًا لحاجة المعلمين، وهي: الإشراف التربوي المكثف، والتعاوني، والذاتي. ويُقدم أسلوب الإشراف التربوي المكثف للمعلمين المبتدئين عادةً، والذين يواجهون

مشكلات تدريسية، فيتعاون المشرف مع المعلم للاستكشاف والبحث عن حلول تؤدي إلى الارتقاء بأدائه. ويتم الإشراف التربوي المكثف في عدة لقاءات بين المشرف والمعلم، وهي: اللقاء التمهيدي، ولقاء قبل الملاحظة الصفية، والملاحظة الصفية التشخيصية، وتحليل الملاحظة، ولقاء المراجعة التحليلي، وحلقة التدريب. ويتم الإشراف التربوي التعاوني بين مجموعة من المعلمين يعملون معًا من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة. ويتم الإشراف التربوي التعاوني في عدة أساليب، ومنها: إشراف الأقران، واللقاءات التربوية، وتطوير المنهج، والبحوث الميدانية. وفي الإشراف التربوي الذاتي يقوم المعلم بتطوير أدائه بنفسه، وهو يناسب المعلمين الأكفاء الذين لديهم خبرة وكفاءة عالية. ومن تحديات استخدام الإشراف التربوي المتنوع عدم وجود نماذج عمل موحدة، وأنصبة المعلمين المكتملة، وقلة تفاعل بعض المعلمين مع هذا النموذج الإشرافي (عبد الجليل، 2018).

5. الإشراف التربوي الإلكتروني **Electronic Educational Supervision**

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإشراف التربوي عبر الحاسوب والهواتف الذكية وشبكات الانترنت، مما يسهل عمل المشرف التربوي ويعطيه المرونة في البعد الزمني والمكاني، وكذلك في تبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين أنفسهم (العظامات، 2020). ومن أساليب الإشراف التربوي الإلكتروني: البريد الإلكتروني إذ يستخدم في جميع أشكال الإتصال وتبادل المعلومات والأفكار بين المشرف والمعلم، والموقع على الانترنت: إذ يضع فيه المشرف الخطط والبرامج الإشرافية، والنشرات، والتوجيهات، والبرامج التدريبية، والمصادر المختلفة، والمؤتمر عن بعد: إذ يتمكن المشرف بالاجتماع مع المعلمين وتبادل الحوار المكتوب أو الصوتي. ومن مبررات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني زيادة عدد المعلمين، وتباعد المدارس، وصعوبة التنقل والمواصلات، والاضطرار إلى تغيير جدول الحصص الأسبوعي. ومن مميزات اختصار الوقت والجهد، ورفع التوترات التي قد يعاني منها بعض المعلمين، وتوفير درجة من الثقة بالمعلمين، وإعطاؤهم الفرصة لممارسة أعمالهم واتخاذ قراراتهم، وزيادة فرص التأمل الذاتي وقيام المعلمين بتحليل أنشطتهم وتقويم أدائهم، وبتيح للمعلم والمشرف معًا استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع، وامتداد العملية الإشرافية على مدى اليوم، دون التقيد بمواعيد الحصص، ووضع الإشراف والخدمات الإشرافية في متناول المعلمين واختيارهم ما يناسبهم من أفكار ونماذج وتطبيقات (عبيدات وأبو السميد، 2007).

6. الإشراف التربوي الحواري Dialogical Educational Supervision:

تأثر النموذج الإشرافي القائم على الحوار بأعمال العالم الروسي باختين Bakhtin، والتي اقترحها كعلاج للقصور الإشرافي السائد في المدارس. وهو أسلوب من أساليب الإشراف التربوي المعاصر، والذي تتوافر فيه فرص مشتركة بين المشرف والمعلم لمناقشة خبرتيهما، بوجود ثقة متبادلة بينهما، واستخدام الحوار للتأمل والنمو والتقويم وليس للمراقبة. ويركز المشرف الحواري على تعزيز وتحسين نوعية الحديث مع المعلم، بدلاً من التركيز على البيانات التي يجمعها داخل الغرفة الصفية. ومن التوجهات الإشرافية في هذا الأسلوب أن لا يستخدم المشرف أداة لجمع البيانات في الملاحظة الصفية، بل يكتفي بالمشاهدة الصفية، ثم يدخل بعدها في حوار مع المعلم، ويساعد هذا في تجنب تحيزات المشرف وافتراضاته التي تقوم على بيانات جمعها في الغرفة الصفية بصورة انتقائية غير ممثلة للأحداث الصفية الواقعية. ومن مميزات المنحى الحواري أيضاً أن كل شيء يخضع للتمحيص والمساءلة، فيحق لكل من المعلم والمشرف أن يثير قضية يرى أنها مناسبة للحوار. ويسعى كل منهما لفهم وجهة نظر الآخر، للوصول إلى نوع من الفهم المشترك للقضايا التربوية المطروحة (دوناي، 2003).

يُلاحظ مما سبق أن الإشراف التربوي يُعد من أهم الأجهزة الإدارية التربوية على اختلاف وظائفه، ومصادره، ونظرياته، وأساليبه، واتجاهاته المعاصرة؛ وذلك لأنه يُعنى بالمعلم، وبتطوره المهني في المجالات كافة، مما ينعكس على النظام التربوي بأكمله، وعلى جودة مخرجاته. وإن الناظر للأدب التربوي في هذا المجال يجد أن نموذج الإشراف التربوي الإلكتروني يحتاج إلى مزيداً من الأبحاث والدراسات وخاصة في قطاع التعليم المهني وكيفية تدريس المباحث العملية والإشراف التربوي عليها عن بعد. وذلك لأنه يتأثر بالتطورات التكنولوجية والتقنية المستمرة، أكثر من غيره من النماذج الإشرافية الأخرى. فقد كان من غير الممكن سابقاً تدريس تجربة عملية أو مهارة عملية، أو موقف تعليمي عن بعد، أما في الوقت الراهن مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطبيقاتها المتعددة، أصبح ذلك ممكناً.

المحور الثاني: مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً

تستعرض الباحثة في هذا المحور الإدارة المدرسية، ومهام مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، والعلاقة التكاملية بين عمل مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمشرف التربوي

المختص، ومهام مدير المدرسة المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، ومعوّقات عمل مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وهي موضحة على النحو الآتي:

الإدارة المدرسية School Administration:

إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها يكمن في أسلوب الإدارة المتبع فيها، بل إن تقدم الأمم وتطورها مرتبط بنمط قادتها في تسيير الأعمال. ومع التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع كان لا بد للأنظمة المختلفة ومنها التربوية مواكبة هذا التطور، من خلال استثمار الطاقات البشرية والعناية بمن يديرها ويقودها، للوصول بها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها التربوية.

وتبرز أهمية الإدارة في المؤسسات التربوية ومنها المدرسية، وذلك لأنها تعنى بالإنسان وبنائه، فجودة مخرجاتها تمس مناحي الحياة كافة. وتُعرّف الإدارة المدرسية "بأنها العملية التي تتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المدرسة. وهي تهتم بالنواحي الإدارية والفنية معاً، وبالمعلمين والإشراف الفني عليهم، والمناهج، وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية" (البهواشي، 2012: 19).

وقد تزايد الإهتمام بالدور الذي يؤديه مدير المدرسة في تجويد العملية التعليمية_التعليمية لمدرسته، وأظهر الأدب التربوي أن تقويم المعلمين والإشراف التربوي المستمر عليهم من قبل مديرهم هو من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً على تعلم الطلبة، وتحسن من ممارسات المعلمين التعليمية وتشجعهم على التطور المهني. وذلك أكثر من أي عوامل أخرى كالحوافز المادية، وتدريبات ما قبل الخدمة، وتحسين ظروف العمل داخل المدرسة وغيرها. وقد تعددت أدوار مدير المدرسة بنوعيتها الأكاديمية والمهنية، وهي متفاعلة ومتكاملة فيما بينها، وقد صنفت الى ثلاثة أدوار رئيسة كما وردت في السعود (2022)، وعلى النحو الآتي:

1. الدور الإداري التنفيذي Managerial Role

حيث يستمد مدير المدرسة سلطته من اللوائح القانونية والتنظيمية للنظام التربوي، ويتضمن هذا الدور إعداد الخطط الإدارية، وتنظيم الاجتماعات، وإعداد برنامج الدروس الأسبوعي، وتحديد المناوبة الأسبوعية، وتوفير أجواء الانضباط المدرسي، ومتابعة الدوام المدرسي، وقيادة برنامج الإرشاد التربوي. ومتابعة تنفيذ برنامج الدروس، والإشراف على سجلات العلامات وكشوفاتها، وإدارة الامتحانات الشهرية والفصلية وتنظيمها، والإشراف على المبنى المدرسي وصيانته، والإشراف على مشاغل المدرسة

وصيانة أجهزتها. وإدارة الشؤون المالية واستدراج عروض أسعار لتأمين مستلزمات المشاغل من العدد والأجهزة.

2. الدور الإشرافي الفني Supervisory Technical Role

يستمد مدير المدرسة سلطته في هذا الدور من الخبرة والمعرفة المتميزتين، وهو مشرف تربوي مقيم يعمل على تطوير العملية التعليمية - التعلمية من خلال حفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني وتحسين ممارساتهم التعليمية.

3. الدور الاجتماعي Social Role

ويكون من خلال إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت، للعمل على توجيه النمو العقلي والجسدي والروحي والانفعالي والاجتماعي للطلبة. ومن خلال ربط المدرسة بقيادة المجتمع ومؤسساته المختلفة لخدمة المجتمع من خلال تخريج طلبة يمتلكون المهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم تجاه مجتمعاتهم. وكذلك تأمين مراكز تدريب عملية للطلبة من خلال بناء علاقات وشراكات مع سوق العمل.

إن الأنظمة التربوية المتقدمة تسعى إلى تحقيق رؤية حديثة للإدارة المدرسية وترتقي بمدير المدرسة من موقع التسيير إلى موقع التأثير، وتقييم أداء المدير لا ينحصر بالوصف الوظيفي لمركز مدير مدرسة، ولا بتنفيذه واجباته الإدارية فقط، وإنما تتعداها إلى امتلاكه المهارات والإمكانات لتجويد العملية التعليمية - التعلمية وتحقيق أهداف المدرسة وتوقعات المجتمع. وقد ورد في السعود (2013) اثنا عشر معياراً للإدارة المدرسية الفاعلة، وهي موضحة على النحو الآتي:

1. معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية:

- أ. امتلاك المعرفة المتخصصة في استراتيجيات التدريس والتقويم والإدارة المدرسية.
- ب. الوعي بفلسفة التربية والسياسات التربوية.
- ج. امتلاك المهارات التصورية والفنية والإنسانية.
- د. امتلاك كفايات القيادة الأخلاقية.

2. معايير التخطيط الاستراتيجي:

- أ. إعداد الخطة بشكل تعاوني مع جميع العاملين في المدرسة.
- ب. تحديد أهداف الخطة وإجراءات تنفيذها.
- ج. وضع مؤشرات أداء واضحة (كمية ونوعية) لقياس النواتج.

- د. تحديد جهات التنفيذ والإطار الزمني والكلفة.
- هـ. متابعة تنفيذ الخطة، وتحسينها في ضوء التغذية الراجعة.
3. معايير التنظيم الإداري للمدرسة.
4. معايير التنمية المهنية للمعلمين:
 - أ. تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
 - ب. رسم خطة تنمية مهنية شاملة.
 - ج. تعزيز المشاركين في برامج التنمية المهنية.
 - د. متابعة أثر برامج التنمية المهنية.
 - هـ. تحديد معايير واضحة لاستخدامها في قياس كفاءة المعلمين.
 - و. توفير منهجية واضحة في التقييم.
 - ز. الاحتفاظ بسجلات منظمة لأداء المعلمين.
 - ح. تحليل نتائج التقييم بغية توظيفها في برامج جديدة.
5. معايير إعداد الموازنة.
6. معايير تطوير العمليات التدريسية:
 - أ. توفير فرص تدريبية للمعلمين.
 - ب. تهيئة الظروف لتطبيق استراتيجيات حديثة فاعلة.
 - ج. تقديم التغذية الراجعة للمعلمين حول أدائهم التدريسي.
 - د. تشجيع المعلمين على أداء أنشطة إثرائية وعلاجية، وعلى الإبداع.
 - هـ. متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها.
 - و. تطوير مهارات المعلمين في الإدارة الصفية الفاعلة.
7. معايير تطوير البيئة التعليمية والتعلمية.
8. معايير تحسين مستوى أداء الطلبة.
9. معايير تطوير الانضباط السلوكي للطلبة.
10. معايير التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
11. معايير الأنشطة المدرسية.
12. معايير ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

إن مدير المدرسة قائد تربوي، تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية بفكره وسلوكه، فأخذ على عاتقه الرقي بمدرسته وتجويد أدائها، من خلال ممارسة دوره القيادي في التأثير بالآخرين، وتوحيد جهودهم، وحشد طاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة. ويتأتى ذلك له بتبني الاتجاهات المعاصرة في القيادة المدرسية، ومنها: القيادة بالثقة، والتي يسعى فيها قائد المدرسة إلى بناء الثقة بينه وبين العاملين معه من خلال النزاهة الشخصية، واحترام الآخرين، وتمكينهم، وتطبيق مساءلة منطقية، ورؤية مشتركة، واتصال فعّال، وإدارة الصراع بفاعلية، والتواضع، ورعاية العاملين. والقيادة بأخلاق الشيوخ، والتي يمتلك فيها القائد الشيخ المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، والرؤية والتفكير الاستراتيجي، وقوة الشخصية، والقُدوة الحسنة، والجرأة، والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفردية للعاملين، مما يسهل عليه التأثير في مرؤوسيه، وطاعته، والعمل بجِد، ونشاط، ورغبة، وحماس، ويقود إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية (السعود، 2021).

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2014) بوضع المعايير المهنية لمدير المدرسة لتكون الأطر المرجعية، والتي يتم الاستناد إليها في تقييم أداء مديري المدارس وتطويره في كافة الأدوار والمجالات التي يقومون بها، وتتوزع المعايير على المجالات الآتية: المجال الأول: قيادة عملية التعلم والتعلم، والمجال الثاني: إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، والمجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية.

ويندرج ضمن كل مجال من المجالات التي ذُكرت آنفاً المحاور الآتية: المعرفة المهنية، والمهارات والممارسات المهنية، والاتجاهات المهنية. والمعايير المرتبطة بعمل مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً موضحة على النحو الآتي:

المجال الأول: قيادة عملية التعلم والتعلم

أ. المعرفة المهنية

- معيار (1): يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.
- معيار (2): يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة.
- معيار (3): يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال واستراتيجياته.
- معيار (4): يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.

معيار (5): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.

ب. المهارات والممارسات المهنية

معيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (اللسطيني) وأهدافه.

معيار (7): يوفر فرص النمو المهني لطاقت العاملين في المدرسة.

معيار (8): يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية.

معيار (9): يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.

معيار (10): يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرهما لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.

ج. الاتجاهات المهنية

معيار (11): يؤمن بحق كل فرد في التعليم.

معيار (12): يحرص على مستويات إنجاز عالية.

المجال الثاني: إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية

أ. المعرفة المهنية

معيار (13): يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية.

معيار (14): يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية وقوانين المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.

معيار (15): يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).

معيار (16): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها.

معيار (17): يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.

وبالاستناد إلى هذه المعايير يستطيع مدير المدرسة تطوير كفاياته الإشرافية الفنية وغيرها من الكفايات، والتي تمكنه من تجويد العملية التربوية وتحفيز المعلمين على التطور المهني المستمر، ومن هذه الكفايات: الاتصال والتفاعل، والكفايات الفنية، وتنمية المعلمين، والعمل مع الجماعات، والتطور المهني المستمر، وتطوير المناهج، والتقويم، والتغيير والتطوير، وكفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات

العلاقات العامة، وحتى يتمكن مدير المدرسة من هذه الكفايات وجب تدريبه عليها، وتقييمها بشكل دائم (عبد الهادي، 2006).

مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً

لقد تعددت مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، فشملت كافة جوانب العملية التعليمية_التعليمية، وهي موضحة كما جاءت في لهلوب (2010):

أ. تحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية وتطويرهم المهني، باتباع أساليب إشرافية متنوعة، ومساعدة المعلمين والطلبة في حل مشكلاتهم، وفي توطيد علاقة المعلمين وتشجيعهم على مساعدة بعضهم بعضاً، وفي تفعيل استخدام الوسائل التعليمية المختلفة، وفي فتح قنوات اتصال بين المعلمين والطلبة داخلياً على مستوى المدرسة والمدارس الأخرى، وفي تفعيل الزيارات التبادلية بين المعلمين، وحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية، ومتابعة ما يستجد من تطوير للمناهج، ولأساليب التدريس، وأساليب التقويم، ومساعدة المعلمين في تحديد الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب. تفقد المباني المدرسية، ووضع الموازنة التقريبية، والإشراف على وضع الجدول المدرسي للحصص، وتوزيع أنصبة المعلمين، وتشكيل اللجان، والتأكد من انتظام الطلبة في صفوفهم، ومتابعة نقل الطلبة وإدخال بياناتهم، ومتابعة السجلات الخاصة بقيمي المختبرات والمشاكل المهنية.

ج. وضع خطط لتدريب المعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الإدارة العامة للإشراف التربوي.

د. العمل مع المعلمين لتوسيع وتحديد مفاهيمهم التربوية، وتحليل سلوك المعلم التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه. ووضع خطة إشرافية تشتمل على الأهداف، والأساليب، والأنشطة، وأساليب التقويم، والوقت اللازم لتحقيق الأهداف، ومن ثم تقويم هذه الخطة. ويقدم مدير المدرسة كذلك تغذية راجعة مكتوبة للمعلمين، وتغذية راجعة شفوية تشتمل على الحوار والمناقشة.

هـ. عقد ندوات حول فلسفة المنهاج الفلسطيني وخطوطه العريضة، وتدريب المعلمين على ربط المنهاج بسياقات حياتية، وعلى الربط الأفقي والعمودي للمنهاج. وتشجيع المعلمين على إثراء

المنهاج ورفع توصياتهم إلى جهات الاختصاص، ومتابعة تنفيذ المنهاج ورصد التحديات التي تعيق تنفيذه.

و. تهيئة الفرص لتسهيل عملية اشتراك المعلمين في تحديد سياسة المدرسة حتى يتحملوا مسؤولياتهم في تنفيذها.

ز. مساعدة المعلمين على إدارة صفوفهم بفاعلية وحل مشكلات الانضباط لدى الطلبة.

ح. عقد ورش عمل لمساعدة المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم، وفي حوسبة الدروس، وتعميم الخبرات الناجحة في هذا المجال. وفي عمل مبادرات تربوية حول توظيف التكنولوجيا في التعليم، وإيجاد موقع إلكتروني خاص بالمدرسة لإدارة العملية التعليمية ودعم تعلم الطلبة. ط. تقويم العملية التربوية من خلال: تقويم المعلمين وفق معايير محددة، وتقويم أداء الطلبة، ودراسة سجلات المعلمين التراكمية، ودراسة التقارير الإشرافية السابقة، واستخدام بطاقات الملاحظة. وإجراء البحوث الإجرائية، والقيام بعملية تقويم ذاتي لعميل مدير المدرسة من خلال النتائج المادية للمعلمين والطلبة، كالخطط، والوسائل، والتقارير، والسجلات، ونماذج الاختبارات، والخطط العلاجية.

ي. احترام آراء المعلمين وتشجيعهم على العمل الجماعي، وعدم إجبارهم على تنفيذ برامج ونظم لا تناسبهم، وذلك ضمن الأنظمة والقوانين التربوية المتبعة في النظام التربوي. وإشعار المعلمين بقيمتهم على اختلاف خبراتهم ومقدراتهم، لزيادة دافعيتهم للعمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

العلاقة التكاملية بين دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمشرف التربوي

إن العلاقة التكاملية Complementary Relationship بين دوري مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمشرف التربوي عاملٌ حاسمٌ في بلوغ أهداف كل منهما على حدة، وبلوغ أهدافهما المشتركة، وإن مدير المدرسة هو الأقدر على تحسس الحاجات، وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه ومعلميه وبيئته المحلية، ومتابعة وملاحظة التغيرات وتقديم الدعم اللازم، وكذلك فإن المشرف التربوي متفرغٌ لعمله الإشرافي فيمتلك المعرفة العميقة بمادة تخصصه، ونظرة شمولية للعملية التربوية بحكم زيارته لعدد كبير من المدارس، ويمكن تحقيق هذا التكامل كما ورد في عطوي (2016)، وذلك في المجالات الآتية:

1. التخطيط المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي: وذلك من خلال اشتراكهما في تحديد

أهدافهما وأولوياتهما الإشرافية خلال فترة زمنية محددة (شهر، أو فصل، أو سنة).

2. **المشاركة في تنفيذ الخطط الإشرافية:** من مميزات عملية المشاركة في تنفيذ الخطة الإشرافية، الجمع بين خصائص كل منهما، وتهيئة الفرصة للمشرف التربوي للعمل مع عدد أكبر من المعلمين في وقت واحد من خلال المديرين، وتهيئة الفرصة للمديرين لممارسة عمل إشرافي مبرمج، يساعدهم في تنمية مهاراتهم الإشرافية، كذلك قد تكون استجابة المعلمين لنشاط إشرافي مشترك أفضل من استجابتهم وتقبلهم لنشاط إشرافي ينفرد فيه المدير وحده أو المشرف.

3. **المشاركة في تقويم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه:** يشارك مدير المدرسة المشرف التربوي في تقويم العملية الإشرافية بصورة كلية أو جزئية، من خلال القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى استفادته من البرنامج الإشرافي، وقد يقوم مدير المدرسة بتطبيق أداة تقويمية لقياس تحصيل الطلبة من إعداد المشرف التربوي، ويقوم بتحليل نتائجها مع المشرف التربوي، وكذلك يقوم مدير المدرسة بمتابعة تطبيق المعلمين للملاحظات التي يبديها المشرفون.

مهام مدير المدرسة المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً

إن للمدرسة المهنية في مرحلة التعليم العام بعض الخصوصية والتي تميزها عن المدرسة الأكاديمية، فبالإضافة إلى ما ذكر آنفاً عن مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، يتعين على مدير المدرسة المهنية أن يمتلك بعض المؤهلات والكفايات في المجالات المهنية والفنية المختلفة، وأن يبقى على اضطلاع دائم على الاتجاهات المعاصرة في الأساليب الإدارية والإشرافية، وبرامج التعلم مدى الحياة، وأن يتلقى تدريبات مستمرة في الإشراف على التعليم المهني والمهارات العملية، ومهارات سوق العمل وكيفية تحديدها، ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأمين الموارد المادية المختلفة وذلك لارتفاع تكلفة التعليم المهني وحاجته المستمرة من المواد المستهلكة والثابتة لتنفيذ التدريبات العملية (UNESCO-UNEVOC, 2005).

ويمكن تصنيف المهام التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية بدوره الإشرافي الفني بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، كما أشار السعود (2022)، وعلى النحو الآتي:

1. الإشراف على التطوير المهني للمعلمين: يقوم مدير المدرسة المهنية بالتعاون مع معلميه

بتحديد الاحتياجات التدريبية لمواكبة التطورات كل في مجاله، ولإدارة مشاغلهم بفاعلية، وتتبع أساليب التعليم والتقويم الحديثة في التعليم المهني. والتنسيق مع زملائهم في التخصص في المدارس المهنية الأخرى لتحديد المهارات الأساسية في المجال والتي قد تتغير من وقت لآخر. وكيفية تعليمها وتقويمها بأفضل الأساليب والطرق، وكذلك تأمين الدورات التدريبية المدعومة

والتي تحاكي المهارات العالمية في المجال، وذلك حتى يمتلك المعلم المهني الفلسطيني مستويات عالمية من المقدرة والكفاءة. ويتابع مدير المدرسة المهنية تطوير المعلمين كفاياتهم التعليمية في المجالين المعرفي والسلوكي، ويتضمن الجانب المعرفي: معرفة المعلم بخصائص الطلبة، وإلمامه بالمعلومات والمفاهيم المتعلقة بمادته، ومعرفته بأسس المنهاج وأساليب التدريس. وأما الجانب السلوكي، يتضمن: مقدرة المعلم على التخطيط لدروسه، واستخدام الوسائل وإنتاجها، ووضع الاختبارات وتحليلها، وإدارة مشغله، ومقدرته على تجريب الأساليب والطرائق الحديثة الملائمة.

2. الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية: يقوم مدير المدرسة المهنية بتيسير تنفيذ منهاج المواقف التعليمية، إذ تم تصميمه في فلسطين عام 2019 ليكون الطالب محور العملية التعليمية. ومساعدة المعلمين في استخدام استراتيجيات تدريس وتقييم ملائمة للتعليم المهني، وفي تحديد الموضوعات الجديدة، وربطها بسوق العمل لسد الفجوة بين العرض والطلب. ففي ضوء العناصر الأربعة للمنهاج يعمل مدير المدرسة على تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية ومن ثم يسعى لتوجيه العملية التربوية لتحقيق هذه الأهداف. ويكون دور مدير المدرسة بارزاً في متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي وتطويره، من خلال تحديد بعض القراءات الإضافية لوحدة المادة التعليمية، وتطوير الأنشطة حين يجد بالتعاون مع المعلمين أنها غير كافية. ومساعدة المعلمين على اختيار الوسائل المناسبة للمنهاج، والتخطيط للرحلات التعليمية، والأنشطة الصفية واللاصفية. ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تطوير أدوات التقييم المناسبة لجميع المواد الدراسية، وتحليل فقرات أدوات التقييم، وتحليل نتائج الطلبة.

3. الاهتمام بالطلبة ورعايتهم: وذلك من خلال التوجيه المستمر، وإحاقهم بالتدريبات المناسبة من خلال التشبيك مع المجتمع المحلي، وتطوير مهاراتهم وإعدادهم لسوق العمل، والإرشاد المهني المستمر لهم لاختيار مهنة المستقبل، والاهتمام بأنماط تعلمهم واهتماماتهم، وتشكيل لجان متابعة خريجي المدارس المهنية، والاستفادة من تجاربهم لتحسين مخرجات هذه المدارس. ومساعدتهم على النمو الكامل والسليم في المجالات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية، والروحية، وبالتالي خلق الشخصية الإيجابية المتكاملة للطلبة.

معوقات عمل مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً

يتعرض مدير المدرسة للعديد من المعوقات التي قد تواجه عمله الإشرافي، فمنها ما يتعلق بمديرية التربية والتعليم، ومنها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه، ومنها ما يتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين)،

والمناهج، والطلبة، وقد تكون معوقات إدارية أو فنية. ومن أكثر المعوقات التي قد تعوق عمل مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، موضحة على النحو الآتي:

1. معوق الوقت: قد يواجه مدير المدرسة تحدياً للقيام بدوره بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً هو ضيق

الوقت خلال العام الدراسي، وذلك لمتابعة كافة المعلمين في مدرسته على اختلاف خلفياتهم العلمية وخبراتهم وشخصياتهم. ويستطيع مدير المدرسة تخطي هذا الأمر من خلال ما يأتي:

- التخفيف من أعباء الدور الإداري والتي لا تحتاج إلى مهارات متطورة ودقيقة وإسنادها إلى مساعديه (نوابه) وذلك حتى يتسنى له القيام بدوره الإشرافي الفني.

- استخدام أساليب إشرافية مختلفة وذلك وفقاً للهدف المراد تحقيقه، ووفقاً للمعلم المراد

الإشراف عليه؛ للتقليل من الوقت المبذول على أساليب إشرافية غير مدروسة، بحيث

ينتقي مدير المدرسة الأساليب الإشرافية النظرية بداية لتوجيه جهود المعلمين نحو

قضية معينة ملحة كالقراءة الموجهة وحثهم على المطالعة والبحث في هذه القضية،

ثم يطبق الأساليب الإشرافية العملية ومنها التعليم المصغر وهو تصغير وقت الدرس

إلى عشر دقائق وتصغير حجم الصف إلى أقل من عشر طلاب وتصغير أهداف

الدرس إلى واحد أو اثنين، وقد يتم ذلك من خلال تصوير الحصة الصفية ومناقشة

المعلم في جزئية معينة يرى المدير ضرورة مناقشتها.

- استخدام الزيارات المتبادلة بين المعلمين حيث يزور المعلم زميلاً له في مدرسته أو

في مدرسة مجاورة وتهدف هذه الزيارات لتطوير أداء المعلمين في جميع المجالات،

ويكون دور مدير المدرسة هنا التخطيط لهذه الزيارات ومتابعتها وتقييمها وليس

الاشتراك فيها، وهذا ما يساعد مدير المدرسة على تحقيق أهدافه الإشرافية الفنية بوقت

أقل.

- استخدام البحث الإجرائي بحيث يكون دور المدير اختيار مشكلات البحث، وترتيب

أولوياتها، وتشجيع المعلمين على تنفيذها، ويساعد هذا النوع من الأبحاث المعلمين

على تحديد المشكلات ومعالجتها ميدانياً مما يحسن من أدائهم ويطور من ممارساتهم

التعليمية، وهذا يقلل من الوقت المراد بذله من مدير المدرسة للمتابعة والإشراف الفني.

- تقسيم المعلمين إلى فئات تبعاً لأدائهم إلى أربعة مستويات: معلم مبتدئ، ومعلم

مقصر، ومعلم متميز، ومعلم خبير، هذا قد يساعد مدير المدرسة في تنظيم العملية

الإشرافية الفنية من خلال اختيار الأساليب الإشرافية المناسبة لكل فئة من هذه الفئات،

ومنها على سبيل المثال الزيارة الصفية بحيث يختلف عدد الزيارات الصفية المطلوبة لكل فئة وكذلك أبعاد التقييم أثناء الزيارة الصفية قد تختلف قليلاً بين هذه الفئات، وهذا أيضًا يساعد مدير المدرسة على استغلال وقته بالطريقة الأمثل (عطوي، 2016).

2. معوق التخصص: يستطيع مدير المدرسة تخطي هذا المعوق من خلال اتباع الإجراءات الآتية:

- استخدام أساليب إشرافية مختلفة كالدروس التوضيحية من خلال الاستعانة بمعلم خبير من معلمي مدرسته في نفس التخصص أو الاستعانة بالمشرف التربوي، بحيث يهدف الدرس التوضيحي إلى مساعدة المعلم على تدريس مادة تخصصه بطرق أفضل، وعلى مدير المدرسة التركيز على الممارسات التعليمية للمعلم، واستراتيجياته للتقويم، وإدارته الصفية، ودفاعيته نحو العمل، وتطوره المهني، وعلاقاته الانسانية، فمدير المدرسة ليس مطالبًا بالمعرفة العلمية الدقيقة لجميع التخصصات التي يتم تدريسها في مدرسته.
- التعاون والتنسيق وتدعيم الثقة مع المشرف التربوي لتكامل دوريهما في تطوير أداء المعلم بحيث يكون المشرف التربوي على استعداد لتقديم أية مساعدة تطلب منه من قبل مدير المدرسة.
- عقد لقاءات بين مدير المدرسة والمشرف التربوي لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين حتى يتمكنوا من تدريس موضوعات التخصص وفق الاتجاهات المعاصرة.
- عقد ورشات تربوية أو مشغل تربوي لتدريب المعلمين على استراتيجيات حديثة في تدريس مادة التخصص وتقويمها بحيث يرأس مدير المدرسة قيادة الورشة أو قد يقتصر عمله على مساعدة المشرف التربوي في التنظيم للورشة.
- تنفيذ زيارات تبادلية بين المعلمين لنفس التخصص بتخطيط من مدير المدرسة للاستشارة بكيفية تدريس بعض موضوعات التخصص من المفاهيم والقضايا والمهارات، وكذلك تفعيل دور لجان المبحث.
- عمل أبحاث إجرائية مشتركة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم تهدف إلى تحسين تدريس موضوعات التخصص وتقويمها وتطوير مناهجها.
- أن يراعي مدير المدرسة التوافق بين دوره ودور المشرف التربوي وعدم وجود تناقض بين هذين الدورين مما يؤثر سلبيًا على أداء المعلم، ومن أمثلة هذا التناقض بأن طلب

مدير مدرسة من معلم اللغة الانجليزية لديه التحضير اليومي للدروس، وإبراز عناصر الخطة كاملة كالأهداف واستراتيجيات التعليم والتقويم والوسائل والمصادر، في حين أن مشرف اللغة الانجليزية طلب من المعلم فقط تخطيط للوحدة الدراسية مما أربك المعلم وشتته، وعليه يجب عقد لقاءات متعددة بين المدير والمشرف ومناقشة أمور تتعلق بالدور الإشرافي الفني لمادة التخصص (البري، 2020).

3. معوقات ذات علاقة بالمديرين أنفسهم، وتشمل:

- عدم امتلاك المديرين المهارات الإشرافية الكافية للقيام بالمتابعة الفنية للمعلمين، وكذلك عدم الالتحاق بالدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني في مجال الإشراف الفني، وذلك لأن بعض المديرين يرون أن الإشراف التربوي من مهمات المشرف.
- تدمير مديري المدارس من اشتراك معلمهم في دورات خلال أيام التدريس.
- عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي، وعدم توفير التسهيلات اللازمة لإنجاح عمله.

4. معوقات ذات علاقة بالمعلمين أنفسهم، وتشمل:

- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، ومقدرتهم على تدريس المنهاج، وتعليم الطلبة على اختلاف مستوياتهم التعليمية.
- ضعف الرغبة في مهنة التدريس لدى بعض المعلمين.
- عدم تعاون المعلمين مع مدير المدرسة والتهاون في تنفيذ التوجيهات.

5. معوقات إدارية وتنظيمية، وتشمل:

- عدم إعطاء الصلاحيات لمديري المدارس باختيار الدورات التدريبية للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس وفق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والإشراف التربوي.
- عدم وجود نظام حوافز يشجع المعلمين والمديرين على متابعة تطوهم المهني.
- تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد غير مواد تخصصاتهم.
- عدم توظيف عدد كاف من المشرفين التربويين في التخصصات المختلفة لمساعدة مديري المدارس في الإشراف على المعلمين (السعود، 2022).

يلاحظ مما سبق أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، أيًا كان نوعها؛ أكاديمية أم مهنية، في تجويد العملية التعليمية - التعليمية، وتحقيق أهداف النظام التربوي بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تكامل الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة؛ الإدارية، أو الإشرافية الفنية، أو الاجتماعية. وإن المتمعن في الأدب النظري في هذا المجال، يجد أن هنالك نقصًا في الدراسات والأبحاث التي تناولت كيفية تفعيل دور مدير المدرسة المهنية الإشرافية الفني، وما قد يواجهه من تحديات في الإشراف التربوي على المعلمين بصفة عامة، والمعلمين المهنيين بصفة خاصة، وفي تطوير مقدراتهم على إدارة مشاغلهم بفاعلية. وذلك في ظل التحديات التي يواجهها قطاع التعليم المهني، أكثر من أي من القطاعات الأخرى. والذي بدوره ينعكس إيجابًا على دور المدرسة المهنية في نهضة المجتمع، وتنميته تنمية شاملة ومستدامة.

المحور الثالث: التعليم المهني

استعرضت الباحثة في هذا المحور مفهوم التعليم المهني، وأنماطه، وأهدافه، ووظائفه، وعلاقته مع التعليم العام، والعلاقة بين النظرية والتطبيق في التعليم المهني، والمعوقات التي تواجه التعليم المهني، وبعض نماذج التعليم المهني الناجحة في الدول المتقدمة، وفي الدول العربية، وذلك على النحو الآتي:

اجتهد الانسان منذ القدم بتطويع بيئته المحيطة به، والعمل على استخلاف الله له في الأرض بكل إمكاناته ومقدراته، وذلك بابتكار الأساليب والوسائل التي تسهم في تسهيل حياته، وقد طوّر هذه الأساليب تلبية لاحتياجاته المستجدة والمستمرة. ومع تقدم المجتمعات وتعهدها، ظهرت الحضارات المختلفة والأنظمة التربوية المتعددة، والتي تشكل أطرًا فكرية تنبثق عنها الفلسفات والنظريات التربوية السائدة والمميزة لتلك الحضارات. فظهرت الحاجة إلى التعليم المهني، لتنظيم تعلم المهن المختلفة وما تتضمنه من معارف نظرية وعملية ومهارات أدائية.

وقد تعددت الأنظمة التربوية في دول العالم واختلفت فيما بينها في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، تبعًا لاختلاف الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فيها، فكان لا بد من ايجاد معايير دولية متفقًا عليها من الخبراء والمختصين تسهم في تسهيل عملية المقارنة فيما بينها من أجل تطويرها وتحسينها، لذلك قامت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) اليونسكو والتي تتمثل رسالتها في إرساء السلام من خلال التعاون الدولي في مجال التربية والعلوم والثقافة، باعتماد

المعايير الدولية لتصنيف التعليم International Standards Classification of Education (ISCED) (UNESCO-UIS, 2012).

وانطلقت فكرة هذه المعايير في السبعينيات، وتم إصدار أول وثيقة عام 1997، ومراجعتها عام 2011، إذ تم تصنيف الأنظمة التربوية إلى مستويات عدة وفق الخبرات، والمعارف، والمهارات، والكفايات المطلوبة في كل مستوى، وكذلك إلى نوعين من التعليم، وهما التعليم العام والتعليم المهني، حيث يساعد التعليم العام الطلبة الانتقال من مرحلة إلى أخرى وصولاً للتعليم الجامعي، بينما يمكن التعليم المهني الطلبة من الالتحاق بسوق العمل.

إن التغير الحاصل في طبيعة الحياة والتطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المجالات كافة؛ الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والسياسية، والبيئية، استوجبت التفكير باستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات ومحاولة ضبطها والاستفادة منها على أكمل وجه، ومن هذه الاستراتيجيات التوجه نحو التعليم المهني والتقني الذي يهدف الى سد الثغرة بين نظام التعليم وحاجات المجتمع.

مفهوم التعليم المهني

بدايةً لا بد من توضيح بعض المفاهيم ذات العلاقة. يُقصد بالتربية تلك "العملية المخططة والمنظمة التي ترمي إلى مساعدة الفرد على النمو المتكامل من جميع الجوانب الدينية، والعقلية، والمعرفية، والجسمية، والفنية، والاجتماعية، ليصبح الفرد قادرًا على التكيف مع نفسه ومع الأفراد الموجودين في بيئته" (محاسنة، 2011: 20). ويُقصد بالتعليم: "توفير الشروط المادية، والنفسية، والتي تساعد المتعلم على التفاعل النشط مع عناصر البيئة في الموقف التعليمي، واكتساب الخبرة، والمعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم التي يحتاج إليها هذا المتعلم وتناسبه، بأبسط الطرق الممكنة" (عايش، 2008: 169).

وتشير معاجم اللغة أن الأصل اللغوي لمفهوم المهنية يعود إلى: (مهن يمهن مهناً) أي خدم غيره، والفاعل (ماهن)، وقد مهن يمهن مهناً إذا عمل في صنعته (ابن منظور، د. ت، ج13). وتُعرف التربية المهنية، أنها "تطوير مقدرات ومهارات الأفراد في المجالات الحرفية المختلفة، وذلك من خلال التهيئة والتنشئة العملية، والمهنية، والتي تشمل إكساب الأفراد القيم والاتجاهات التي ينبغي أن تحكم العمل في الميدان المهني" (الطويسى، 2012: 40).

إن مفهوم التربية المهنية من المفاهيم الحديثة في التعليم النظامي على المستويين العالمي والمحلي. فعلى المستوى العالمي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1971 عندما أشار سيدني

مارلاندا Sidney Maryland أن كل التربية تربية مهنية أو يجب أن تكون تربية مهنية، لأن وظيفة التربية إعداد الفرد لوظيفة ما. ومفهوم التربية المهنية يشتمل على تعريف المتعلم لمفاهيم التربية المهنية في المراحل التعليمية كافة، ويمكن أيضًا إلى ما بعد ذلك في إطار التعليم المستمر وبرامجه، فيكون تربية مهنية في (التعليم الأساسي)، وتعليمًا مهنيًا في (التعليم الثانوي)، وتعليمًا تقنيًا في (التعليم العالي)، وحملات توعية وإرشاد مهنيًا في (التعليم المستمر) (الطويسي، 2012).

ويُعد التعليم المهني مرحلة من مراحل التربية المهنية، ويعددها بعضهم ذات الشيء (التل وزملاؤه، 1993)، ويُعرّف التعليم المهني بأنه "تمط من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي وإكساب المهارات اليدوية والمعرفة المهنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية بمستوى الدراسة الثانوية، لغرض إعداد عمال ماهرين في مختلف الاختصاصات الصناعية، والزراعية، والصحية، والإدارية وغيرها، بعد فترة أمدها عادة سنتان تعقب مرحلة التعليم الأساسي" (محاسنة، 2011: 35). ويُعرّف التعليم المهني أيضًا على أنه ذلك النوع من التعليم الذي تهدف برامجه إلى تطوير معارف، ومهارات، وكفايات الطلبة المتعلقة في مهنة محددة، وقد تشتمل هذه البرامج على تدريبات في مواقع العمل كأنظمة التلمذة المهنية، والدراسات الثنائية، والتي تقدم للطلبة المهارات المطلوبة لسوق العمل والمعتمدة من الهيئات الوطنية (UNESCO-UIS, 2012).

أنماط التعليم المهني

يتم تحقيق أهداف التعليم المهني من خلال أنماط ومداخل عدة من أكثرها شيوعًا لدى الأنظمة التربوية المختلفة ما يأتي:

1. المدخل التكاملية: تقوم فكرة المدخل التكاملية على أن لكل مادة دراسية بعدين رئيسيين، هما: البعد النظري والذي يُعنى بالحقائق والمفاهيم والمعارف والمهارات، والبعد العملي الذي يعنى بالمهارات الأدائية والأنشطة العملية، فإن كثيرًا من المادة المعرفية في المناهج تشتمل على البعد العملي الذي يحتاج إلى تطبيق.

2. المدخل المستقل: يقوم هذا المدخل على تدريس مواد التعليم المهني كمادة مستقلة، وعادة تشتمل على أساسيات المهن المختلفة.

3. مدخل الأنشطة اللاصفية: يتم تحقيق أهداف التعليم المهني وفق هذا المدخل من خلال الأنشطة اللاصفية التي يتم تنفيذها ضمن عمل اللجان المهنية والعلمية والزيارات والرحلات العلمية. والأصل

أن يكون هنالك مزيجٌ من هذه المداخل الثلاث، في تدريس المواد المهنية بطريقة فاعلة وواقعية (الطويسي، 2012).

أهداف التعليم المهني

تُعد جودة التعليم المهني المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي في البلدان، فهو ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر، فبعد الثورة الزراعية التي بدأت منذ ما يقارب العشرة آلاف عام، جاءت الثورة الصناعية الأولى في القرن الثامن عشر والتي ارتكزت على الفحم وقوى البخار، والثانية في القرن التاسع عشر تميزت باستخدام الكهرباء، والثالثة في ستينيات القرن العشرين، والتي قادها الكمبيوتر وعرفت بالثورة الرقمية. ويؤكد كلاوس شواب Klaus Schwab مؤسس منتدى دافوس العالمي، أن العالم دخل في ثورة صناعية رابعة، تميزت عن سابقتها من حيث سرعتها، ونطاقها، وحتى في تعقيداتها، وقد أسماها شواب "تسونامي التكنولوجيا"، ومن تطبيقاتها: الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والسيارات ذاتية القيادة، والبيانات الضخمة وتطبيقات الشبكات، والتكنولوجيا على مستوى النانو، والتكنولوجيا الحيوية، وغيرها (نصار، 2019).

ويسعى التعليم المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، قد تشترك مع التعليم العام في بعضها وتتميز في بعضها الآخر، وقد وردت في المركز العربي لتنمية الموارد البشرية (2003) ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة نحو احترام العمل ومكانته، وتبنيها كقيمة في المنظومة القيمية المجتمعية.
2. في مجال التنمية المجتمعية: المواءمة بين مهارات ومقدرات المتعلم وبين حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
3. في مجال التنمية الفردية: تمكين الطالب من المهارات التي تتلاءم مع استعداداته وحاجاته ورغباته، وتنمية هذه المهارات لتحسين فرص العمل أمامه، والإسهام كذلك في تحقيق تنمية متوازنة لشخصيته عقلياً، وجسدياً، واجتماعياً، ووجدانياً.
4. تطوير مقدرات المتعلم على فهم المبادئ العلمية والأسس النظرية في مجال تخصصه، وربطها بالمهارات الأدائية والتطبيقية.

5. تعميق فهم المتعلم للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية السائدة في سوق العمل، وتهيئته وإعداده مهنيًا، ويمكن تحقيق ذلك على النحو الآتي:

أ. الاهتمام بمسألة كلفة العمل والإنتاج وتقليل الفوائد.

ب. مراعاة متطلبات السوق ومواءمة العرض والطلب من حيث النوعية والكلفة.

ج. المحافظة على البيئة وحمايتها من نواتج العمل المهني.

د. مراعاة قواعد الأمن والسلامة للأفراد والتجهيزات.

هـ. الالتزام بمتطلبات وتشريعات العمل المعمول بها، ومراعاة الأسس المهنية والاجتماعية التي تحكم علاقات العمل.

6. تنمية المقدرات الإبداعية لدى المتعلم عن طريق العمل الفردي والجماعي.

7. تحقيق الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا الحديثة من النواحي الفنية والاقتصادية، واختيار البدائل ذات المردود الأكثر جدوى.

8. المحافظة على التقاليد الوطنية والحرفية وتطويرها.

9. مراعاة المعايير العالمية والإقليمية في تطوير المعايير الوطنية.

وظائف التعليم المهني

إن من أهم وظائف التعليم المهني إدماج الشباب في سوق العمل، وتجهيزهم لوظائف المستقبل، وذلك من خلال تحقيق المهام والوظائف الآتية:

1. تمكين الطلبة من الكفايات المعرفية، والفنية، والإنسانية، والاجتماعية، والاقتصادية.

2. تمكين الطلبة من مهارات القرن الحادي والعشرين كالتفكير النقدي، والإبداعي، والمقدرة على التكيف، والرغبة في المخاطرة، ومهارات قيادة الأعمال كالمقدرة على التخطيط، ومواجهة التحديات، ووضع الحلول المبتكرة في بيئة سريعة التغير.

3. تمكين الطلبة من المهارات العامة Generic Skills، والمهارات الناعمة Soft Skills، وهي مهارات بشرية فريدة لا يمكن تكرارها عن طريق الذكاء الاصطناعي، والمهارات اللينة التي تشجع على

الإبداع، والتفكير التجريدي، والمنظم، والنشاط التعاوني، والتواصل المعقد، والمقدرة على الابتكار في بيئات متنوعة.

4. بناء ثقافة التعلم مدى الحياة، والانتقال من "التعليم من أجل الوظيفة" إلى "التعليم من أجل القابلية للتوظيف"، ومن "الأمن الوظيفي" إلى أمن الحياة المهنية، وذلك من أجل الوصول بالفرد إلى أقصى نمو ممكن في حياته الشخصية، والاجتماعية، والمهنية (نصار، 2019).

علاقة التعليم المهني بالتعليم العام

إن الذي يحدد العلاقة بين التعليم المهني والتعليم العام هو الفلسفة السائدة في المجتمع، فبعض الفلسفات تنظر إلى العلاقة بين التعليم المهني والتعليم العام بأنها علاقة اندماجية أي يتم تحقيق أهداف التعليم المهني من خلال التعليم العام، وبعضها يراها علاقة انفصالية، أي يتم تحقيق أهداف أي منهما بشكل منفصل. ومن أهم الفلسفات التي تنادي باندماجية التعليم المهني والتعليم العام، كما وردت في همشري (2007)، وعلى النحو الآتي:

1. الفلسفة البراجماتية: وتسمى أيضًا الفلسفة الأدائية، والفلسفة التجريبية، ومن أنصارها جون ديوي الذي أكد على أهمية التعلم من خلال العمل، ومن خلال الخبرة الحسية المباشرة، وتمكين المتعلم بالمهارات الحياتية بدلاً من التمرکز حول المعارف النظرية لوحدها.

2. الفلسفة الطبيعية: من أنصار هذه الفلسفة جان جاك روسو، الذي ينادي بفكرة أن الطبيعة البشرية خيرة مبرأة من الشر، وتنمو وتتطور حسب قوانين ثابتة مماثلة للقوانين التي تحكم الظواهر الطبيعية، وأن التربية يجب أن تنطلق من حاجات المتعلم ورغباته.

3. الفلسفة الواقعية: يعد أرسطو من رواد هذه الفلسفة، وهي تنادي بفكرة أن العالم هو مصدر كل الحقائق، والحقائق تأتي من عالم الواقع والخبرات.

4. الفلسفة الوجودية: ارتبط اسم الوجودية باسم جان بول سارتر، حيث يرى الوجوديون أن الوجود يسبق الماهية، لأن ماهية الانسان تتحدد بما يتحقق عن طريق وجوده، وأن العالم يكون كما نريد له أن يكون بصورة شخصية، والانسان هو المسؤول عن صنع نفسه وصنع عالمه.

5. الفلسفة الإسلامية: اتخذ علماء المسلمين موقفاً متوازناً بين دور العقل والفكر من ناحية ودور التجربة والممارسة من ناحية أخرى، ومن آراء الغزالي في هذا الأمر أن هنالك وسيلتان للوصول إلى المعرفة، أولاهما العقل والحواس والخبرة البشرية، والثانية الوحي الإلهي، وقد أكد ابن خلدون أن التجربة والصناعة تولّد لدى ممارسيها قوى فكرية (التل وزملاؤه، 1993). وقد ذكرت في القرآن الكريم آيات عديدة تحث على العمل وتبارك به قال تعالى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة، 105). ويرغب الرسول صلى الله عليه وسلم في العمل فيقول "الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله، أو كالذي يصوم النهار والليل" رواه البخاري، وكان يعمل ويخالط العمال ويلطفهم، وكان قدوة يقتدي به كل عامل في رفته وأخلاقه، وقد عمل في رعي الأغنام والتجارة، وكان كثير من أنصاره من العمال، حدادين، وخياطين، ونجارين وغيرهم (أبو شعيرة، 2006).

ومن الفلسفات التي تنادي بانفصالية التعليم المهني عن التعليم العام، الفلسفة الإغريقية: والتي تنادي بفكرة أن التعليم المهني ملائم لطبقة الخدم والعبيد في المجتمع، وان الانسان يتكون من عنصرين هما: العقل والجسم، والعقل أسمى من الجسم، ويتم تدريب العنصرين بأساليب مختلفة (محاسنة، 2011).

العلاقة بين النظرية والتطبيق في التعليم المهني

تنظم العلاقة بين النظرية والتطبيق في التعليم المهني وفق مجموعة من الأبعاد، يتم أخذها في الحسبان عند تصميم المسارات المختلفة والتخصصات المتعددة، ويمكن ايجازها كما وردت في التل وزملاؤه (1993) على النحو الآتي:

1. المضمون: يُحدد مضمون الأنشطة في التعليم المهني في ضوء طبيعة النشاط ومتطلباته من المهارات والمعلومات والاتجاهات، وفي ضوء المستوى العلمي للطلبة ومرحلة النمو العقلي والجسدي والعاطفي التي وصلوا إليها.

2. التزامن: إن التوافق في توقيت تزويد المتعلمين بالمهارات العملية والمعلومات النظرية ضروري لضمان فاعلية المواقف التعليمية التي تطرح للطلبة، فهل يتم تزويد المتعلم بالمعلومات النظرية أولاً أم بالمهارات العملية؟ لا يمكن تعميم إجابة واحدة لهذا التساؤل، فطبيعة الأهداف الأدائية المطلوبة من الموقف التعليمي هي التي تحدد التسلسل الزمني المناسب.

3. الإشراف: إن طبيعة العلاقة بين المهارات والمعلومات تحتم أن يتولى معلم واحد مهمة التدريب العملي وتدريس المادة النظرية للطلبة، ويستدعي ذلك توافر المعلم المؤهل تأهيلاً مناسباً.

4. التنفيذ: لتحقيق التكامل والتوافق بين المهارات والمعلومات يجب أن يكون هنالك تنسيق مستمر في تنفيذ هذين العنصرين، ويكون ذلك إذا اشتمل المشغل المهني أو المختبر على غرفة صفية لتدريس المادة النظرية المرافقة، بحيث يقوم المعلم بإيضاح بعض المفاهيم حسب الحاجة، ويكون هنالك مرونة في تقسيم الوقت بين المعلومات والتطبيقات العملية كما يراها معلم المشغل المختص.

5. التقييم: عند تقييم أداء الطالب لا يعامل الجانبان الأدائي والمعرفي كموضوعين منفصلين وإنما متكاملين، بحيث يشتمل فحص المهارات على تقييم مقدرة الطالب على التعليل والتحليل، وأن يشتمل فحص المعلومات على مقدرة الطالب على ربط التطبيقات العملية بالمعلومات النظرية.

المعوقات التي تواجه التعليم المهني

تواجه التعليم المهني العديد من المعوقات والتي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة ومخرجات التعلم المنشودة، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

أ. المعوقات المتعلقة بالاتجاهات والقيم: ينظر الكثير من المسؤولين ومديري المدارس والمعلمين في التعليم العام الى التعليم المهني بشك وحذر وكأنه جسم غريب غير مرغوب فيه في عالمهم الأكاديمي الذي اعتادوا عليه وارتاحوا إليه، في حين أن جميع المواد الدراسية قد تكون ميداناً للتعليم المهني من خلال ربط العلوم الطبيعية، والاجتماعية، والانسانية بالتطبيقات المهنية والعمل المنتج، وكذلك النظرة الدونية من المجتمع للتعليم المهني وخريجيه.

ب. المعوقات البشرية: ضعف إعداد المعلمين المهنيين وذلك لوجود قاعدة عريضة من المهارات الأدائية والمعلومات الفنية والنظرية، ومهارات الاتصال والتواصل، وريادة الأعمال، ومهارات تقنية وتكنولوجية وغيرها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة تدريب المعلمين وتأهيلهم فنياً وتربوياً، وكذلك قلة البرامج التدريبية لمديري المدارس المهنية، والمشرفين التربويين المهنيين.

ج. المعوقات المالية: تعد من أكثر المعوقات التي يواجهها قطاع التعليم المهني وذلك لارتفاع تكلفة تجهيز المشاغل والورش المهنية للتخصصات المختلفة. وارتفاع تكلفة تصميم وتطوير البرامج التدريبية لكافة موظفي التعليم المهني.

د. المعوقات الإدارية: ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية، وعدم إتاحة الفرص الكافية للميدان للاستعداد والمشاركة الواعية في التخطيط، والتقويم، والتطوير لقطاع التعليم المهني، ونقص في البرامج التدريبية لمديري المدارس.

هـ. المعوقات الناجمة عن التشريعات التربوية: حيث أصبح التعليم المهني خيار من لا خيار له، وذلك لضيق الخيارات المتاحة له، فالطلبة ذوو الدرجات المرتفعة يلتحقون بالتعليم الأكاديمي، بينما يلتحق ذوو التحصيل المتدني بالتعليم المهني، وقصور في إنصاف خريجي التعليم المهني، لعدم اعتماد الأطر الوطنية للمؤهلات National Qualifications Framework (NQF) والتي تقوم على الاعتراف بنواتج التعلم أيًا كان مصدرها (السعود، 2024).

نماذج التعليم المهني في بعض الدول المتقدمة

يهتم التعليم المهني في الدول المتقدمة كما أشار التميمي (2009) الوارد في صالح (2019)، عند تصميم برامجه بالمهارات الفنية التي تتأثر نوعيتها بمستوى التطورات التقنية والتكنولوجية في إنتاج السلع والخدمات، ومن ثم تأهيل العاملين لامتلاك مهارات فنية جديدة ممن أدت التغيرات التقنية إلي انخفاض الطلب على مهاراتهم، فكما تغيرت تقنية صناعية معينة فإنها تترك خلفها عددًا كبيرًا من العاملين الذين لا يملكون المهارات اللازمة للعمل في التقنية الجديدة، مما يتطلب إعادة تأهيلهم، إضافة إلى تأهيل الطلبة في التعليم المهني الذين يعدون لسوق العمل لأول مرة وفق برامج تدريبية تأخذ بعين الاعتبار المواءمة بين العرض والطلب للمهارات الفنية.

وفيما يأتي عرض لنماذج التعليم المهني في الدول المتقدمة والتي أثبتت نجاحها وتميزت عن غيرها من النماذج الأخرى:

1. التجربة الألمانية

تُعد منظومة التعليم والتدريب المهني الألمانية من أفضل التجارب على مستوى العالم، والتي حققت لألمانيا ميزة تنافسية في المنتجات والصناعات المختلفة، وجوهر التعليم المهني فيها يقوم على المزاجية بين الجانب العملي والنظري في الشركات المحلية، إذ يتم تدريب الطلبة من سنتين إلى ثلاث سنوات ونصف تنتهي بتأمين فرص عمل لهم، أو استكمال دراستهم الجامعية وإمكانية الحصول على مستوى دخل قد يكون أفضل من دخل أقرانهم خريجي التخصصات الأكاديمية. ومن مميزات التعليم المهني أن الطلبة يصنفون في مراحل مبكرة في التعليم المهني أو الأكاديمي بعد المرحلة الإعدادية أو الابتدائية،

فيختار الطلبة مسارهم بناء على مقدراتهم واتجاهاتهم وأدائهم، ويبدأ الطلبة الملتحقون بالمدارس المهنية بالتطبيق العملي في الشركات المحلية بنسبة (50%) من وقتهم، و(50%) دوام في مدارسهم لتعلم الجانب النظري (العمرى، 2019).

2. التجربة الأمريكية

تتباين الولايات المختلفة في أمريكا تبايناً جغرافياً واجتماعياً، وقد تختلف إدارات التربية والتعليم في الولاية الواحدة، وذلك لأن الولايات المتحدة الأمريكية قارة مترامية الأطراف، مما يجعل الحاجات المجتمعية تتباين من ولاية إلى أخرى، لذلك فإن هنالك مرونة في تطوير المناهج بين الولايات مع وجود أهداف تربوية مشتركة. لقد أدخلت التربية المهنية في النظام التربوي الأمريكي عام 1970 تحت ما يسمى بالتربية الحرفية، وتم تطبيقها من مرحلة رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية، والتربية المهنية وفق التجربة الأمريكية ليست برنامجاً تدريبياً يهدف لإعداد المتعلمين لسوق العمل، وإنما تهيئة مهنية تدرس ضمن برنامج التعليم العام، ولا تهدف لإعداد أطر مهنية مؤهلة لسوق العمل، وإنما تهيئة الناشئة وإكسابهم أساسيات المعرفة المهنية اللازمة لهم في حياتهم اليومية، وتهدف التربية المهنية الى: تنمية الوعي الذاتي لمقدرات المتعلم واهتماماته الشخصية، وتنمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل المهني، وتنمية الفهم الإيجابي لمكانة العمل المهني في الحياة العامة، وأهمية الدور الذي يقوم به المهنيون في مختلف مواقعهم (الطويسي، 2012).

3. التجربة الماليزية

أطلقت وزارة التربية والتعليم الماليزية عام 2011 مراجعة شاملة لنظام التعليم فيها، وذلك تماشياً مع التوجهات العالمية في رفع مستوى التعليم الدولي، وطموحات الحكومة الوطنية لإعداد أفضل للأطفال في ماليزيا لتلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين، وتلبية لتوقعات المجتمع من سياسة التعليم، وعلى مدار خمسة عشر شهراً خلال العام 2012/2011 بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً خلصت الى وضع خطة للتعليم في ماليزيا، لتقييم أداء النظام التعليمي الحالي في البلاد، وتقديم الخطة رؤية للنظام التعليمي وتطلعات الطلبة لما تحتاجه وتستحقه ماليزيا، وتقترح أحد عشر مقترحاً من التحولات الاستراتيجية والتشغيلية التي ستكون مطلوبة لتحقيق هذه الرؤية (وزارة التربية والتعليم الماليزية، 2021، أ).

فقامت وزارة التربية والتعليم بتطوير خطة تحويل للتعليم المهني ليبدأ من الدراسة المتوسطة، عن طريق برنامج التعليم المهني للصغار (PAV)، وتقوية البرامج المهنية المعمول بها في الدراسة

الإعدادية خلال برنامج التدريب المهني الجامعي (KV)، وتتوقع الوزارة أن تُشكل نسبة الطلبة في خطة تحول التعليم المهني حوالي (10%) من مجمل طلبة الإعدادية بحلول عام 2015، وأن تصل إلى (20%) بحلول عام 2020 (وزارة التربية والتعليم الماليزية، 2021، ب).

نماذج التعليم المهني في بعض الدول العربية

إن أول مدرسة تقنية ثانوية في الوطن العربي كما أشار رواقه (1994) الوارد في الطويسي (2012) كانت قد أُنشئت في مصر عام 1880، ثم مدرسة الفنون والحرف في بيروت عام 1900، ومدرسة أخرى تُعنى بأعمال النجارة في الخليج العربي عام 1936، ومدرسة الصنائع والفنون كأول مدرسة مهنية في الأردن عام 1924.

إن نظم التعليم في البلدان العربية كان عليها في ظل ما يشهده عالم الإنتاج من تحولات سريعة، فرضتها الثورة المعرفية والتكنولوجية، إعادة النظر في غايات التعليم المهني والتقني ومحتوياته وطرقه ووسائله، وهذا ما جعل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم Arab League Educational Cultural and Scientific Organization (الألكسو) (2009: 128) والتي تعمل في نطاق جامعة الدول العربية، وضع خطة لتطوير التعليم في الوطن العربي بصفة عامة والتعليم المهني بصفة خاصة، وتهدف الخطة إلى:

توسيع قاعدة التعليم المهني وزيادة نسب الالتحاق، ومد الجسور بين التعليم المهني من جهة والتعليم العام من جهة ثانية، وفتح آفاق التعليم المهني وجعله مسلكًا للتعليم العالي، وربط التعليم المهني بمؤسسات الإنتاج، وتقييم واقع خريجي التعليم المهني، وتطوير البرامج والمناهج، وبناء قاعدة بيانات وطنية، وتأهيل المعلمين والمدربين، وتنويع موارد تمويل التعليم المهني.

وفي ذات الإطار أولت منظمة العمل العربية اهتمامًا خاصًا بتطوير وتنمية نظم الموارد البشرية، وسعت إلى تكثيف جهودها في هذا المجال، فأصدرت الاستراتيجية العربية للتدريب والتعليم التقني والمهني عام 2010، ثم قامت بمراجعتها وتحديثها عام 2023، فكان هدفها العام: "توفير اليد العاملة الكفؤة والماهرة في سوق العمل في الدول العربية لتلبية حاجيات الاقتصاد الوطني والعربي، وتحسين درجة تنافسية المؤسسات، والرفع من إنتاجية العاملين، وجلب الاستثمارات، وتطوير مقدرات الأفراد وتلبية احتياجاتهم لغاية إدماجهم في الحياة العملية، مع دعم مفهوم ريادة الأعمال والابتكار". وانبثق عن هدفها العام الاستراتيجية التي تناولت المجالات الآتية: التخطيط والحوكمة، والتمويل،

والإدارة والكفاءة والفاعلية، والتدريب والتعليم التقني والمهني غير النظامي، والمؤهلات العربية والمعايير المهنية، وإدارة نظم المعلومات، ودور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والبعد الإقليمي الدولي، ورقمنة منظومة التعليم التقني والتعليم والتدريب المهني (منظمة العمل العربية، 2023: 9).

وفيما يأتي عرض لبعض نماذج التعليم المهني في الدول العربية، والتي أولت اهتمامًا لهذا

القطاع:

1. التجربة المصرية

بدأ الاهتمام بإدخال التربية المهنية في المناهج الدراسية في العام 1971 بدءًا من الصف الخامس الأساسي، ثم تم تعميم التجربة على جميع المدارس المصرية عام 1981، والتي هدفت لتهيئة الطلبة وتشكيل اتجاهات إيجابية نحو العمل اليدوي وارتباطه بالبيئة المحلية (الطويسى، 2012). يتم قبول الطلبة في مسارات التعليم الثانوي الفني بعد الحصول على شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي، وينقسم التعليم الثانوي الفني إلى أربعة مسارات، وعلى النحو الآتي: التعليم الفني الصناعي (ثلاث سنوات، وخمس سنوات، وتعليم مدمج)، والتعليم الفني التجاري والفندقي (ثلاث سنوات، وخمس سنوات، وتعليم مدمج)، والتعليم الفني الزراعي (ثلاث سنوات، وخمس سنوات، وتعليم مدمج)، والمدارس الثانوية المهنية (صناعية، وزراعية، وفندقية). والمدارس المهنية هي فصول ملحقة في المدارس الثانوية الفنية وتهدف إلى إعداد العمالة الحرفية الماهرة لسد احتياجات سوق العمل، ويلتحق خريجو المدارس الثانوية الفنية بالتعليم العالي غير الجامعي، حيث يتم توجيههم إلى المعاهد والدبلوم. يحق لطلبة التعليم الثانوي العام التحويل إلى التعليم الثانوي الفني، بينما لا يحق ذلك لطلبة التعليم الثانوي الفني (حسانين وحجي والزهيرى، 2017).

2. التجربة السورية

أنشئت أول مدرسة صناعية في حلب عام 1921 وضمت ثمانية تخصصات، وفي عام 1952 تقرر التعليم المهني وُحدت غاياته، وينقسم التعليم المهني في سوريا إلى ثلاثة أقسام، على النحو الآتي: تعليم نسوي، وتعليم صناعي، وتعليم تجاري، والتعليم المهني متشعب ويشمل أنواعًا مختلفة من العلوم التي تتبع لوزارات عدة، بالإضافة لوزارة التربية والتعليم كوزارة الصحة، والصناعة، والتجارة وغيرها، وهذا ما خلق إشكاليات عديدة تحد من تطوره. ومن أكبر المشكلات التي يتعرض لها التعليم المهني تسرب الطلبة، وذلك لأسباب عدة، منها عدم فهم الطلبة لماهيته ومحدوية الالتحاق الجامعي لخريجيه، وقد ظهرت المشكلة في المناطق الريفية أكثر منها في المدن، وبين الإناث أكثر

من الذكور، وفي الأقاليم الشمالية الشرقية أكثر من غيرها من الأقاليم، وكذلك عدم ملاءمة المناهج الدراسية للواقع العملي، مما يجعل خريج التعليم المهني غير منافس للعامل الحر في مهاراته ومقدراته (حلي، 2012).

3. التجربة الأردنية

أُنشئت أول مدرسة صناعية متخصصة في الأردن عام 1924 في عمان، وكان يُقبل فيها الطلبة الذين تتراوح أعمارهم بين 12 إلى 15 عامًا، ويكملون التعليم الإبتدائي الذي كانت مدته أربع سنوات، وبلغ عدد الطلبة في هذه المدرسة خمسة وستون طالبًا، موزعون على تخصصات عدة (17 طالبًا نسيج، و25 طالبًا حدادة، و18 طالبًا نجارة، و5 طلبة خيزران)، لقد تقدم التعليم الصناعي في هذه المدرسة تقدمًا محسوسًا، ولاقت مصنوعاتها رواجًا لدقتها ومثانتها، وفي العام الدراسي 1953/1952 تم إنشاء بناء حديث للمدرسة في جبل الحسين وأصبح عدد طلبتها 82 طالبًا آنذاك، وأطلق عليها اسم "مدرسة الصنائع والفنون" لفترة من الزمن، ثم تحول الاسم مرة أخرى إلى "المدرسة الصناعية". وفي العام الدراسي 1954/1953 تم تعديل عدد سنوات المراحل الدراسية لتصبح ست سنوات ابتدائية وخمس سنوات ثانوية، وأصبحت المدرسة تقبل الطلبة الذين ينهون الصف التاسع بنجاح (المصري، 1993).

في السبعينيات من القرن الماضي حددت الخطط الخمسية للتنمية، هدفًا لزيادة نسبة الالتحاق في التعليم المهني بعد المرحلة الإعدادية تصل إلى 30% بعد أن كانت لا تتعدى 8.5%، واعتمدت السياسة التربوية على علامات الطلبة في الصف التاسع كمعيار للالتحاق بالتعليم الأكاديمي أو المهني، إلا أن هذه النسبة لم تتحقق لأسباب عدة، ورغم أن السياسات التربوية كانت جيدة من الناحية النظرية، إلا أنه من الناحية التطبيقية كانت هنالك مشكلات كبيرة، وذلك لأن السياسات كانت ارتجالية لم تأخذ بعين الاعتبار دراسة الواقع عند تأسيس المدارس والتخصصات المطلوبة (العمرى، 2019).

ويلاحظ مما سبق أن أهداف التعليم المهني ووظائفه قد اختلفت من زمن لآخر، ومن قطر لآخر، تبعًا لاختلاف رؤى وتطلعات المجتمعات، واختلاف نظرتها إلى التعليم المهني؛ الذي يعد أداة النهضة المجتمعية الشاملة. فظهرت أنماطًا متعددة لتعليمه، ومنها: المنحى التكاملي، أو المنحى المستقل. وكذلك الاتجاهات المختلفة في ضرورة تقديم المادة النظرية على العملية للطلبة أم العكس. فلم يتفق العلماء في هذا المجال على وجهة نظر محددة، وأن ماهية الموقف التعليمي تحتم على المعلم تقديم إحداها على الأخرى. ونظرًا للتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع، كان لزامًا على مزودي التعليم

المهني؛ ومنهم المدارس المهنية، تطوير أهدافهم، وخططهم، واستراتيجياتهم، وتخريج طلبة يمتلكون الكفايات المهنية اللازمة والموائمة لسوق العمل. وإن الناظر للأدب التربوي في هذا المجال يجد أن هنالك فجوة في الأبحاث والدراسات التي تناولت مقدرة التعليم المهني على الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا القطاع، وترجمتها إلى سياسات تربوية يتم تنفيذها، وتقييمها، وتطويرها بشكل دائم، وتلائم الواقع الذي انبثقت عنه. وكذلك ضعف في مقدرة التعليم المهني على الاستجابة السريعة والمناسبة للتطورات التكنولوجية والعلمية المتلاحقة.

المحور الرابع: الإشراف التربوي والتعليم المهني في فلسطين

تناولت الباحثة في هذا المحور مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين، ونظامه، وكفايات المشرف التربوي، وآليات التنمية المهنية للمعلمين، ثم نبذة عن التعليم المهني في فلسطين، وذلك على النحو الآتي:

مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين

لقد مرَّ الإشراف التربوي في فلسطين بمراحل تطور عديدة، أفرزها الواقع المعاش والظروف المحيطة بالعملية التربوية، وقد وردت في وزارة التربية والتعليم العالي (2011، أ) على النحو الآتي:

1. مرحلة ما قبل السلطة الوطنية الفلسطينية (1994)

تميزت هذه المرحلة بطابع التفتيش رغم أن المشرف قد تغير مسماه من مفتش لموجه ثم مشرف تربوي، حيث اتسمت بالزيارات الإشرافية المفاجئة للمعلمين بهدف رصد الأخطاء.

2. مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية من عام (1994-1996)

اتخذ الإشراف التربوي أدوارًا جديدة من خلال دعم ومساندة العملية التعليمية بكل مكوناتها، فبدلاً من إحداث تغيير في سلوك المعلمين فقط، تعدها لإحداث تغيير في الموقف التعليمي.

3. مرحلة ما بين 1996-2005

تغيرت طبيعة عمل المشرف التربوي من إشرافه على عمل المعلم إلى مشاركته في اختيار الأسلوب الإشرافي الأنسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

4. مرحلة ما بين 2006-2008

ظهرت المتابعة الشاملة لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية ومدى تحقيق المدارس للأهداف المنشودة، وظهر كذلك المشرف الصديق الذي يعنى بمساعدة المدارس والمعلمين بكل القضايا التي يحتاجونها، والإشراف العام الذي يعد فيه مدير المدرسة مشرفاً مقيماً، ويتم متابعة النمو المهني للهيئة التدريسية، وكذلك متابعة المشاريع الريادية.

5. مرحلة 2008 حتى الآن

تم تطوير نظام الإشراف التربوي من الإشراف الصفي المتخصص إلى الإشراف التربوي المدرسي الشامل.

نظام الإشراف التربوي في فلسطين

مع تقدم البحوث في التربية وعلم النفس والعلوم الاجتماعية، تطور أيضاً مفهوم الإشراف التربوي فأصبح يأخذ نمطين من الإشراف أحدهما لدعم المعلم ومساندته والآخر للمتابعة والمساءلة بهدف تطوير العملية التعليمية-التعلمية، فاتخذ الإشراف التربوي في فلسطين أشكالاً وأليات عدة، كما جاء في وزارة التربية والتعليم (2013)، وهي موضحة على النحو الآتي:

1. **الإشراف التربوي المقيم:** مكوث المشرف التربوي في المدارس فترة كافية ومشاركة المعلم للنهوض بالعملية التعليمية من خلال الملاحظة ومتابعة التغيرات في المدرسة ويمر بمرحلتين: المرحلة التحضيرية، والمرحلة التنفيذية.

أ. **المرحلة التحضيرية:** في هذه المرحلة يتحرك المشرف في مدارس العنقود من (5-7) أيام، ويثبت المشرف دوامه على السجل الخاص بالزائرين، ويخصص يوم واحد للدوام في المديرية لأداء مهماته الإدارية.

ب. **مرحلة التنفيذ:** وتتم من خلال عدة مهمات يقوم بها المشرف ومنها الزيارة الصفية، والتي يقوم المشرف من خلالها بملاحظة الموقف التعليمي وتحديد احتياجات الطلبة والمعلمين، وكذلك تحديد واقع المدارس لأخذها بالحسبان عند عمل الخطط التطويرية، ويقوم المشرف بالإعداد الكافي للزيارة الصفية: إذ يقوم قبل الزيارة بتحديد أهداف الزيارة والتنسيق مع مدير المدرسة والاجتماع بالمعلم، وأثناء الزيارة يستأذن المعلم

قبل الدخول ولا يتدخل في سير الحصة حتى لو كان هنالك أخطاء يدونها ليناقد المعلم بها بعد الحصة، ويدون الأنشطة التي تتم في الحصة، ويستأذن المعلم عند الخروج، ويحاول الكشف عن مستويات الطلبة من خلال تخصيص (5-10) دقائق من الجزء الأخير في الحصة بعد إعلام المعلم بهذا الوقت، ثم الاجتماع بالمعلم بعد الزيارة لتحليل الموقف التعليمي ووضع الخطط لتحسين الأداء الصفي للمعلم، وفي الوقت الراهن اقتصرت العملية الاشرافية على المشرف التربوي المتخصص للمباحث الدراسية المختلفة، ويتم التنسيق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة للزيارة الإشرافية للمعلم.

2. **دعم المدارس ضمن منسق النوعية:** وهو مشرف تربوي يكون مسؤولاً عن إدارة تحسين نوعية التعليم في عنقود واحد من خلال تقديم الدعم والمساندة لمديري المدارس في العنقود ومعلميهم وذلك من خلال عقد لقاءات دورية لمديري المدارس في العنقود ووضع الخطط لتلبية الاحتياجات الفنية والمادية للمدرسة وكذلك للتنسيق مع مشرفي المباحث الأخرى في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وتفعيل دور مجالس مجتمعات التعلم العام.

3. **المشاريع الريادية والدراسات والبحوث:** إذ يقوم منسق العنقود بمتابعة المشاريع الريادية وتجديدها داخل المدارس وتعميم التجارب الناجحة بين المدارس، وتشكيل لجان تحكيم مصغرة لتحكيم البحوث والدراسات، وتقديم تقارير لرئيس قسم الاشراف عن الفعاليات التي قام بها المشرف في العنقود.

4. **المتابعة الشاملة:** وهي عملية مخططة ومنظمة تهدف الى تشخيص شامل لواقع المدرسة ومن ثم توفير تعلم نوعي للطلبة وفق أداء المدرسة الفاعلة وبما يحقق رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعليم التربوية، إذ يتم متابعة القيادة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والبيئة التعليمية وتتم من خلال ثلاث زيارات يتم فيها تصنيف المدارس وفق أسس محددة بحيث تهدف الزيارة الأولى الى مسح مجالات المدرسة كافة وتعطى تصنيفاً، ثم تنفيذ الزيارة الثانية وتكون أقل زمناً من الزيارة الأولى وبنفس الآلية وتعطى المدرسة تصنيفاً آخر، ثم الزيارة الثالثة حيث تعطى المدرسة تصنيفاً بناء على تصنيفها في الزيارة الأولى والثانية، وتعطى نسبة من التصنيف لكل زيارة: الزيارة الأولى 20%، والثانية 35%، والثالثة 45%، وكذلك يأخذ كل مجال من مجالات المدرسة نسبة من التصنيف: الطلبة 40%، والمعلمون 30%، والبيئة المدرسية 10%،

والقيادة المدرسية 20%، وقد توقف العمل وفق آلية المتابعة الشاملة منذ ما يقارب السبع سنوات.

5. العنقود وحدة تطوير: يتألف العنقود من مجموعة مدارس معدلها 5 مدارس، ويكون مشرف تربوي لكل عنقود يسمى منسق النوعية إذ يسهم في وضع الخطط وتنفيذها ويقدم المشورة وينقل الخبرات بين مدارس العنقود، وجاءت فكرة العنقود لاجاد لغة مشتركة بين معلمي المبحث الواحد لتعميم التجارب والنجاحات، ولتعزيز اللامركزية في العمل بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم والمؤسسات والمجتمع المحلي، وكذلك لتحقيق تعلم نوعي للطلبة من خلال توفير الوسائل والامكانات المادية.

تقسم المديرية الى مناطق تعليمية يتراوح عددها ما بين (5-8) مناطق، ثم تقسم المنطقة التعليمية الى عناقيد إذ يحتوي العنقود الواحد ما بين (3-5) مدارس تكون إحداها مركز العنقود وتكون مهمتها التنسيق لكافة الأنشطة والفعاليات في العنقود وتتميز بقيادة فاعلة، وهيئة تدريسية متميزة، ومرافق تعليمية من مختبرات وملاعب وأجهزة، ومنفتحة على المجتمع المحلي، ويتم تفعيل العمل في العناقيد من خلال تفعيل إشراف الأقران في المناطق التعليمية والعناقيد، وأيضاً من خلال مجتمعات التعلم المهنية (لجان المباحث) حيث يتم تحديد المجالات التي يمكن العمل بها وكذلك الاحتياجات المهنية على عدة مستويات: المدرسة، والعنقود، والمنطقة، والمديرية، وكذلك من خلال مجالس التعليم العام التي تعنى بتفعيل شراكة حقيقية مع المجتمع المحلي للاسهام في دعم التعليم ومعالجة بعض المشكلات السلوكية والصحية للطلبة وفي العمل التطوعي وفي كيفية استثمار موارد المجتمع.

كفايات المشرف التربوي في فلسطين

حتى يقوم المشرف التربوي بالمهام المنوطة به، قامت وزارة التربية والتعليم (2013) بوضع الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي، كما يأتي:

- أ. **الكفايات الشخصية:** كالصحة الجسمية، والسيرة الحسنة، والنزاهة والعدالة، وسرعة البديهة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، ومهارات الاتصال والتواصل، والمقدرة على القيادة وصناعة القرار.
- ب. **الكفايات العلمية:** معرفة عميقة بمادة التخصص، ومعرفة تربوية شاملة، ومتابعة المستجدات التربوية، وثقافة عامة في نظريات التعليم وعلم النفس وخصائص المعلم والمتعلم.
- ج. **كفايات أدائية:** على مستوى التخطيط، والتنفيذ، والتطوير، والتقييم.
- د. **كفايات إبداعية فنية خاصة:** كتقنيات التعليم ومهارات التجديد والابتكار.

هـ. كفايات إنسانية: الاتصال والتواصل مع المعلمين ومع ذوي العلاقة، وتقبل مشاعر الآخرين، والعمل بروح الفريق، وأن يمتلك المشرف مفهوماً إيجابياً للذات والمقدرة على مشاركة الآخرين عواطفهم وانفعالاتهم (فيفر ودنلاب، 1997).

آليات التنمية المهنية للمعلمين في فلسطين

تتولى الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من المعلم والمشرف التربوي والمدير لتحديد الفئة المستهدفة ونوعية التدريب المطلوب، وذلك من خلال: تحليل الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وملاحظة أداء المعلمين، والمقابلة الشخصية، وطرح الاسئلة المفتوحة، واستخدام قوائم الاحتياجات، واجتماعات بؤرية متخصصة، ولقاءات مع مديري المدارس ورؤساء أقسام الإشراف، ودراسة الملاحظات في نماذج تقييم الدورات، وأيضاً دراسة ملاحظات وتوصيات المدربين الميدانيين، والتقييم الذاتي، وانطلاقاً من هذه الأدوات يتم تصميم التدريب وإعداد المواد التدريبية وتنفيذ التدريب (وزارة التربية والتعليم، 2013).

نبذة عن التعليم المهني في فلسطين

بدأ نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين منذ العهد العثماني الذي سمح في العام 1856 بإنشاء المدارس المهنية (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2010). وعند استلام المملكة الأردنية الهاشمية الوصاية على الضفة الغربية في بداية الخمسينيات، ألحقت نظام التعليم في مدارس الضفة الغربية بنظامها التعليمي، وقامت وزارة التربية والتعليم الأردنية ما بين عامي 1960 و1962 بتحويل مدرستين للذكور إلى مدارس مهنية صناعية، واحدة في نابلس والأخرى في القدس، وفي عام 1964 أنشئت مدرسة العروب الزراعية في مدينة الخليل. وفي عام 1967 شرعت سلطات الإحتلال الإسرائيلي بالسيطرة على جميع مرافق الحياة للشعب الفلسطيني والسيطرة على موارده ومصادره وقطاعاته المختلفة، بما فيها قطاع التعليم، وان غرضها من ذلك خدمة أهدافها السياسية والاقتصادية، فوضعت نفسها مسؤولة إدارياً ومادياً وتنظيمياً على مؤسسات القطاع من مدارس ومعاهد ومراكز حكومية، واستمر انحراط وزارة التربية والتعليم الأردنية في قطاع التعليم في الضفة الغربية، من خلال الاستناد إلى قوانين التعليم الأردنية وأنظمتها وفلسفته وسياسته: كالمناهج، والامتحانات، وقوانين الترفيع والرسوب، وتصديق نتائج امتحان الثانوية العامة (مركز الدراسات النسوية، 1996).

وقد عانى نظام التعليم المهني والتقني في فلسطين من مجموعة من المعوقات، منها: سياسات الاحتلال الإسرائيلي، ومحدودية مقدرته على استيعاب النمو المتزايد في عدد الطلبة، وافتقار طلبة التعليم المهني إلى الخبرة والمعرفة العلمية الكافية، وارتفاع تكلفة الاستثمار في التدريب المهني والتقني وضعف ارتباطه مع مسارات التعليم الأكاديمي، وقلة الموارد المادية، والمناهج الدراسية لا تتجاوب مع التطورات التكنولوجية، والنظرة الدونية من المجتمع والثقافة السائدة، والأجور المتدنية لخريجي التعليم المهني مقارنة بأقرانهم خريجي التعليم الأكاديمي (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2010).

لقد أولت السلطة الفلسطينية منذ نشأتها هذا القطاع اهتمامًا كبيرًا، وذلك من خلال تبني استراتيجية التعليم المهني والتقني الفلسطينية 1999، والتي هدفت لتوحيد الجهود المبذولة في هذا المجال تحت نظام موحد يشمل المدارس المهنية، والكليات التقنية، ومراكز التدريب الحكومية والخاصة، للنهوض بالتعليم المهني والتقني في فلسطين، وقد تمت مراجعة وتطوير هذه الاستراتيجية في العام 2010 والتي تضمنت وحدة تنمية الموارد البشرية لسد الثغرة بين العرض والطلب في سوق العمل الفلسطيني وفي التنمية المستدامة لجميع المجالات (وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل، 2010).

وقد وُضحت آلية التنفيذ في الاستراتيجية، ثم تم تبنيها في العام 2003، وتبني المستويات الخمسة للعمل المهني المعتمدة عربيًا في العام 2005، وفي العام 2010 أيضًا تم تبني التصنيف العربي المعياري للمهن، والمستويات الخمسة موضحة في الدراسة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم العالي (2011، ب)، وعلى النحو الآتي:

1. **المستوى الأول: العامل محدود المهارة:** إعداد وتدريب قصير في موقع العمل أو أحد مراكز التدريب المهني (أقل من سنة).
2. **المستوى الثاني: العامل الماهر:** إعداد مهني متخصص في مراكز التدريب المهني أو في مدرسة صناعية (دون خبرة) (من سنة إلى سنتين).
3. **المستوى الثالث: العامل المهني:** إعداد مهني في مستوى المرحلة الثانوية فضلًا عن فترة مناسبة من ممارسة العمل والخبرة الميدانية.
4. **المستوى الرابع: التقني:** إعداد مهني في مستوى كليات المجتمع فضلًا عن فترة مناسبة من الممارسة والخبرة العملية، بعد المرحلة الثانوية.

5. المستوى الخامس: الاختصاصي: إعداد وتأهيل جامعي فضلاً عن فترة مناسبة من الممارسة والخبرة العملية.

وتنقسم برامج التعليم والتدريب المهني في المستويات الثلاثة الأساسية إلى البرامج النظامية المدرسية التي تقدم في الصفين الحادي عشر والثاني عشر المهني من قبل مدارس مهنية ثانوية في الفروع المهنية (صناعي، وزراعي، واقتصاد منزلي، وفندقي)، وتعتمد برامجها من وزارة التربية والتعليم، ونظام التدريب المهني والذي تتراوح مدته ما بين الستة أشهر والستين بحسب المدرسة والنظام المتبع من وزارة العمل.

ولقد تم إجراء العديد من الدراسات التي تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، ومدى تحقيقها لأهدافها والوصول إلى نظام تعليم مهني وتقني يتمتع بالمزايا الآتية: نظام فاعل، وكفاء، وموائم، ومرن، ومستدام، وعادل، وموجه نحو الطلب على مهارات سوق العمل، ومبني على مراقبة التطورات في سوق العمل باستمرار، ومنها دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2015)، والتي خلصت إلى أن هناك حاجة ملحة لإجراء تدخلات استراتيجية لتعزيز نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، وتمكينه من تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية، ومنها: سياسات حوكمة النظام، وتعزيز إنتاجيته، وتحسين جودة مخرجاته، وإدارة النظام وكفاءته.

ومن نتائج هذه الدراسة أيضاً أن هناك انجازات من تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، تتمثل في صياغة إطار عمل المؤهلات الوطنية والتي تعد العمود الفقري لتصميم المناهج، وتصنيف الوظائف، والمسارات المختلفة للتعليم والتدريب المهني، وأن الاستراتيجية تشكل الإطار المناسب لإجراء الإصلاحات المطلوبة في حال توافرت البيئة الحقيقية لتطبيقها (ماس، 2015). وكذلك من دراسات تحليل واقع التعليم المهني والتقني دراسة خليفة (2020)، والتي أظهرت أن درجة تقييم مديري ومعلمي ومكففي التعليم المهني في المدارس والوحدات المهنية في شمال الضفة الغربية لواقع التعليم المهني جاءت متوسطة، ولا ترقى للأداء المطلوب.

وفي إطار توحيد الجهود المبذولة للنهوض في التعليم المهني والتقني، تم إنشاء الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني بموجب قرار رقم (4) لعام 2021، وتكون مسؤوليات الهيئة وفق المادة (3) من القرار "الهيئة الجهة الوحيدة المسؤولة عن رسم السياسات ووضع الخطط اللازمة للنهوض بقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني الحكومي والرقابة عليه، ولها الإشراف على قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني الخاص والأهلي، وتلتزم المؤسسات العاملة في هذا القطاع بالتشريعات

والسياسات والتعليمات الصادرة عن الهيئة، تنفيذاً لأحكام هذا القرار بقانون" (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2021). وبالرغم من صدور هذا القرار فإن المدارس والوحدات المهنية لا زالت تابعة لإدارة التعليم المهني وهي إدارة من إدارات وزارة التربية والتعليم، ومراكز التدريب المهني تابعة لوزارة العمل، وذلك ضمن الانتقال التدريجي لتبعية الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

وقد بلغ عدد المدارس المهنية في العام الدراسي 2023/2022 (19) مدرسة ذكوراً وإناثاً، وعدد المعلمين المهنيين (357) معلماً ومعلمة، وعدد المكلفين بالتعليم المهني (14) مكلِّفاً ومكلِّفة (TVET Supervisors)؛ الذين يشرفون على المعلمين المهنيين، وعدد الطلبة (4926) طالباً وطالبة، ويستطيع الطالب في المدرسة المهنية الالتحاق بمسار التلمذة المهنية، الذي يمكنه من التدريب في سوق العمل خلال ثلاثة أيام أسبوعياً ويومين آخرين لاستكمال المواد الأكاديمية في مدرسته، ومساري الكفاءة المهنية والثانوية العامة في الفروع المهنية: الصناعي، والزراعي، والفندقي، والاقتصاد المنزلي والتي تمكن الطالب من الالتحاق بالكليات والجامعات بخلاف مسار التلمذة المهنية الذي يؤهله لسوق العمل (وزارة التربية والتعليم، 2023، أ).

ويُقصد بالمكلف بالتعليم المهني (TVET Supervisor) من يقوم بتنفيذ السياسة العامة للوزارة، من خلال الإدارة العامة للتعليم المهني، وتحديد الاحتياجات بكافة أشكالها في المدارس التابعة للوزارة والمتعلقة بعمل الإدارة العامة للتعليم المهني، ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج التعليم المهني في المدارس، ومتابعة تطبيق المدارس للتعليمات، ومتابعة تطبيق المدارس للمناهج والخطط، وإعداد ما يلزم من دراسات وعطاءات تتعلق بتطوير المدارس المهنية، ومتابعة المشاريع التطويرية، وتنفيذ ومتابعة برامج التعليم المهني في المدارس الأكاديمية من خلال مدارس الدمج والعاشر المهني والوحدات المهنية، ومتابعة المعلمين المهنيين والإشراف التربوي عليهم في المدارس والوحدات المهنية في المديرية التي يتبع لها المكلف بالتعليم المهني (وزارة التربية والتعليم، 2019).

وتتوزع المدارس المهنية على محافظات الوطن ومديرياته، وتتميز التخصصات المهنية فيما بينها، بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة من جهة، وبما يحقق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم المهني والتقني من جهة أخرى، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم (2023، أ)، وعلى النحو الآتي:

1. مديرية جنين

أ. مدرسة جنين الثانوية الصناعية (ذكور): عدد المعلمين (23) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (315) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، وتطبيقات هواتف محمولة، وكهرباء استعمال، وكهرباء السيارات، وتكنولوجيا مباني نكية، وميكانيك السيارات، وأدوات صحية وتدفئة مركزية، والتكييف والتبريد، والطاقة المتجددة.

2. مديرية قباطية

ب. مدرسة سيلة الظهر الثانوية الصناعية (مختلطة): عدد المعلمين (29) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (346) طالبًا وطالبة، (245 ذ)، (101 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، وكهرباء استعمال، وكهرباء السيارات، وتكنولوجيا مباني نكية، وميكانيك السيارات، والتكييف والتبريد، والنجارة، والطاقة المتجددة، وتصميم داخلي وديكور، وتجميل.

3. مديرية طولكرم

ج. مدرسة طولكرم الثانوية الصناعية (مختلطة): عدد المعلمين (36) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (533) طالبًا وطالبة، (392 ذ)، (113 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وكهرباء استعمال، وميكانيك السيارات، واللحام وتشكيل المعادن، وأدوات صحية وتدفئة مركزية، والتكييف والتبريد، والنجارة، ومساحة وبناء، واتصالات، وأتوميكاترونكس، وتقنيات الصوت وتطبيقاته، وتجميل، وأزياء وتصميم ملابس، وزراعي، و(28) طالب في العاشر المهني.

4. مديرية قلقيلية

د. مدرسة قلقيلية الثانوية الصناعية (ذكور): عدد المعلمين (15) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (235) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وتطبيقات هواتف محمولة، وكهرباء السيارات، واتصالات، وطاقة متجددة، وأتوميكاترونكس.

5. مديرية نابلس

هـ. مدرسة نابلس الثانوية الصناعية (مختلطة): عدد المعلمين (62) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (840) طالبًا وطالبة، (630 ذ)، (185 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وصيانة الآلات المكتبية، كهرباء استعمال، وتجليس سيارات ودهان، وميكانيك السيارات، وخرائطة وتسوية، واللحام وتشكيل المعادن، وأدوات صحية وتدفة مركزية، والتكييف والتبريد، والنجارة، وتتجيد فني وديكور، ومساحة وبناء، واتصالات، والطاقة المتجددة، وأتوميكاترونيكس، وتصميم داخلي وديكور، وتجميل، وأزياء وتفصيل ملابس، و(25) طالبة في العاشر المهني.

و. مدرسة سبسطية الثانوية المهنية (مختلطة): عدد المعلمين (3) معلمين، وعدد الطلبة الكلي (38) طالبًا وطالبة، (29 ذ)، (9 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: تطبيقات هواتف محمولة، وكهرباء استعمال، وتكييف وتبريد.

6. مديرية سلفيت

ز. مدرسة سلفيت الثانوية الصناعية (ذكور): عدد المعلمين (15) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (235) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وكهرباء استعمال، واتصالات، وطاقة متجددة، وأتوميكاترونيكس.

7. مديرية رام الله

ح. مدرسة كفر نعمة الثانوية الصناعية (مختلطة): عدد المعلمين (17) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (263) طالبًا وطالبة، (160 ذ)، (103 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وكهرباء استعمال، وتكنولوجيا مباني ذكية، واتصالات، وتصميم جرافيك، وتجميل.

ط. مدرسة بنات رام الله المهنية (إناث): عدد المعلمين (11) معلمًا، وعدد الطالبات الكلي (183) طالبة موزعات بين التخصصات الآتية: تصميم صفحات الويب، وتصميم جرافيك، وتصميم داخلي وديكور، وتجميل، وأزياء وتفصيل ملابس، وفندقة.

ي. مدرسة دير دهبان الثانوية الصناعية (ذكور): عدد المعلمين (29) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (364) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب،

والإلكترونيات الصناعية، وكهرباء استعمال، وكهرباء السيارات، وتجليس سيارات ودهان، وتكنولوجيا مباني ذكية، وتكنولوجيا المصاعد، وميكانيك السيارات، واللحام وتشكيل المعادن، وأدوات صحية وتدفئة مركزية، والتكييف والتبريد، والنجارة، ومساحة وبناء، والطاقة المتجددة.

8. مديرية القدس

ك. دار الأيتام الإسلامية الثانوية المهنية (ذكور): عدد المعلمين (6) معلمين، وعدد الطلبة الكلي (24) طالبًا موزعين بين تخصصين: كهرباء استعمال، و تكييف وتبريد، و(7) طلبة في العاشر المهني.

ل. مدرسة الثوري التكنولوجية (مختلطة): عدد المعلمين (3) معلمين، وعدد الطلبة الكلي (29) طالبًا وطالبة، (11 ذ)، (6 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: كهرباء استعمال، و تكنولوجيا مباني ذكية، وتصميم داخلي وديكور، و(12) طالبًا في العاشر المهني.

9. مديرية شمال الخليل

م. مدرسة العروب الثانوية الزراعية (مختلطة): عدد المعلمين (12) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (97) طالبًا وطالبة، (82 ذ)، (15 ث) في تخصص الزراعي.

ن. مدرسة عبد القادر القاضي المهنية (مختلطة): عدد المعلمين (7) معلمين، وعدد الطلبة الكلي (160) طالبًا وطالبة، (89 ذ)، (45 ث) موزعين بين التخصصات الآتية: تكنولوجيا مباني ذكية، وأدوات صحية وتدفئة مركزية، والطاقة المتجددة، وتصميم داخلي وديكور، وتجميل، وأزياء وتصميم ملابس، و(26) طالبًا في العاشر المهني.

10. مديرية الخليل

س. مدرسة الخليل الثانوية صباحي (ذكور): عدد المعلمين (35) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (429) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وكهرباء استعمال، وصيانة آلات صناعية، وكهرباء السيارات، وتجليس سيارات ودهان، وتكنولوجيا مباني ذكية، وتكنولوجيا المصاعد، وميكانيك السيارات، واللحام وتشكيل المعادن، وأدوات صحية وتدفئة مركزية، والتكييف والتبريد، والنجارة، والطاقة المتجددة.

ع. مدرسة الخليل الثانوية مسائي (ذكور): عدد المعلمين (10) معلمين، وعدد الطلبة الكلي (138) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: كهرباء استعمال، وكهرباء السيارات، وميكانيك السيارات، والنجارة، وحجر ورخام.

ف. مدرسة بنات فضل عابدين المهنية (إناث): عدد المعلمين (15) معلمًا، وعدد الطالبات الكلي (251) طالبة موزعات بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، وتطبيقات هواتف محمولة، وتجميل، وأزياء وتفصيل ملابس، وفندقة، و(26) طالبة في العاشر المهني.

11. مديرية جنوب الخليل

ص. مدرسة بنات دورا الثانوية المهنية (إناث): عدد المعلمات (18) معلمة، وعدد الطالبات الكلي (245) طالبة موزعات بين التخصصات الآتية: صيانة أجهزة الحاسوب، والإلكترونيات الصناعية، وصيانة الآلات المكتبية، واتصالات، وتصميم جرافيك، وتجميل، و(50) طالبة في العاشر المهني.

ق. مدرسة ذكور دورا الثانوية المهنية (ذكور): عدد المعلمين (11) معلمًا، وعدد الطلبة الكلي (201) طالبًا موزعين بين التخصصات الآتية: كهرباء استعمال، وتكنولوجيا مباني ذكية، والتكييف والتبريد، وأتوميكاترونيكس، وتصميم داخلي وديكور، و(45) طالبًا في العاشر المهني.

على إن أعداد الطلبة التي ذكرت آنفًا لا تشمل طلبة التلمذة المهنية و طلبة الوحدات المهنية، وإنما فقط طلبة المدارس المهنية التي تتضمن العاشر المهني، والحادي والثاني عشر المهني بمساري الكفاءة المهنية والثانوية العامة، وأربعة فروع، وهي: الصناعي (26) تخصصًا، والاقتصاد المنزلي تخصصين (تجميل، وأزياء وتصميم ملابس)، والزراعي، والفندقي. ويتقدم الطالب في مسار الثانوية العامة لجميع المباحث (المباحث العامة، ومباحث التخصص) في امتحان الثانوية العامة الوزاري في نهاية العام الدراسي، بينما يتقدم الطالب في مسار الكفاءة المهنية فقط لمباحث التخصص في الامتحانات الوزارية، ويكون مطالبًا بإنجاز مشروع الكفاءة خلال العام الدراسي بالتعاون مع معلم المشغل المختص (وزارة التربية والتعليم، 2023، ب).

ويُعامل طالب الفرع الصناعي في الجامعات الفلسطينية معاملة طالب الفرع العلمي، إذ يستطيع الالتحاق بجميع التخصصات إن حصل على المعدل المطلوب للتخصص في الثانوية العامة باستثناء الطب البشري، بينما طالب فرع الاقتصاد المنزلي يُعامل معاملة طالب الفرع الأدبي. كذلك يُسمح

للطلبة في الصف الحادي عشر التحويل بين الفروع الأكاديمية والمهنية في الثاني عشر بناء على رغبته ومقدراته، وقرار لجنة القبول في المدارس المهنية. ويستطيع طالب الكفاءة المهنية التجسير للحصول على شهادة البكالوريوس استكمالاً لشهادة الدبلوم.

ويلاحظ مما سبق أن نظام الإشراف التربوي في فلسطين يتسم بالمركزية، وقد تطور من مرحلة ما قبل السلطة الفلسطينية حتى الوقت الراهن. وهناك محاولات جادة ومستمرة لإصلاح نظام الإشراف التربوي لمواكبة الاتجاهات المعاصرة. إلا أن المتفحص للأدب النظري في هذا المجال يجد أن هناك نقصاً في الدراسات والأبحاث المتعلقة في تفعيل دور المكلف بالتعليم المهني في فلسطين، وتمكينه من الإشراف على عددٍ كبيرٍ من التخصصات المهنية في الفروع المختلفة؛ الصناعي، والزراعي، والاقتصاد المنزلي، والفندقي، وفي بناء قاعدة بيانات منظمة، لمتابعة التطور المهني للمعلمين، ويسهل استخدامها والوصول إليها. وندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت مقدرة التعليم المهني في فلسطين على مواجهة التحديات بأنواعها، ومن أهمها: المعوقات المالية، والمعوقات الإدارية والتشريعية الناجمة عن تشتت قطاع التعليم المهني، وتعدد تبعيته، رغم إنشاء الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني؛ والتي لم تحظ بالصلاحيات المطلوبة لتسهيل عملها، وكذلك عدم وجود إطار وطني للمؤهلات الوطنية حتى هذه اللحظة، رغم البدء في صياغتها والعمل عليها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث، حيث تم تصنيفها إلى محورين، الأول: الدراسات العربية السابقة ذات الصلة، والثاني: الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات العربية السابقة ذات الصلة

قام حمدان (2006) بدراسة سعت إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية وقياس مدى ملاءمته. وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (49) مشرفاً للتعليم المهني و(437) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال النمو المهني قد احتل المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه مجال التعليم والتعلم، ثم مجال المناهج، فمجال القيادة الإشرافية، فمجال التخطيط، ثم مجال التوعية المهنية، وجاء مجال الإنتاج المهني أقل المجالات في الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المشرفين، وأما من وجهة نظر المعلمين فجاء مجال التعليم والتعلم بالمرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه مجال النمو

المهني، ثم مجال المناهج، فمجال القيادة الإشرافية، فمجال التوعية المهنية، ثم مجال التخطيط، وجاء مجال الإنتاج المهني أقل المجالات في الاحتياجات التدريبية. وكذلك بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين ومتوسطات تقديرات المعلمين على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، وكانت لصالح المعلمين.

وأجرت فاطمة الرمضان (2013) دراسة هدفت تعرف دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني في محافظة إربد من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، تم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، و(429) معلماً ومعلمة للتعليم المهني في مديريات محافظة إربد. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وهي: التخطيط، واتخاذ القرارات، والإرشاد والتوجيه المهني، والتقويم، والتنفيذ، باستثناء التدريب العملي حيث كان لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجالي التخطيط واتخاذ القرارات لصالح خبرة أكثر من (10) سنوات.

وهدف دراسة الدسيت (2013) إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التنمية المهنية. وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (206) مشرفاً ومشرفةً لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين، حيث تضمنت بعدين: البعد الأول يقيس أهمية الكفايات التدريبية، والبعد الثاني مقدرتهم على القيام بتلك الكفايات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال المهارات القيادية احتل المرتبة الأولى، ثم مجال تنمية المعلمين مهنيًا، ثم مجال التجديدات التربوية لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، ثم مجال التعامل مع المنهاج المحوسب، ثم مجال التدريب، ثم مجال إدارة الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، واحتل مجال إعداد الخطة التطويرية المرتبة الأخيرة، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين تقديرات أفراد العينة على مجالات بُعد أهمية الكفايات وتقديراتهم على مجالات بُعد مقدرتهم على القيام بتلك الكفايات عند مجالات إعداد الخطة التطويرية، والتجديدات التربوية لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، والتعامل مع المنهاج المحوسب، حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

وهدفت دراسة البلوي (2015) إلى تطوير برنامج تدريبي لتنمية كفايات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المملكة العربية السعودية. طُبِّقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (907) معلمًا ومعلمةً في مناطق شمال المملكة العربية السعودية (تبوك، الحدود الشمالية حائل، الجوف). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الكفايات كانت درجة تقديرها متوسطة، وكان أكبر تقدير للكفايات الإنسانية، وأقل تقدير للكفايات الفنية، ووجود فروق دالة إحصائية في واقع الكفايات الفنية والإدراكية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية في واقع جميع الكفايات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح الحدود الشمالية، وقد تم تطوير برنامج تدريبي لتنمية كفايات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المملكة العربية السعودية.

وقامت أميرة مصطفى (2016) بدراسة هدفت إلى تطوير دليل للدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا بناء على وظائف الإشراف التربوي المعاصر في الأردن. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً (62) مشرفًا ومشرفة، و(46) مديرًا ومديرة، وعلى أربعة معلمين وأربع معلمات من كل مدرسة والبالغ عددهم (184) معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة المبني على وظائف الإشراف التربوي المعاصر جاء بدرجة متوسطة، وحصل البعد الإداري للدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة على أعلى متوسط، يليه البعد الفني، ثم الأبعاد المهنية للمدير بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا، ثم تمكن المدير من الأساليب الإشرافية بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا، وكذلك حصلت الأبعاد المهنية للمدير بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا على أعلى متوسط فيما يتعلق بأهمية وجود الدور الإشرافي لمدير المدرسة، وبناءً على نتائج الدراسة تم اقتراح الدليل المناسب للدور الإشرافي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا بناء على وظائف الإشراف التربوي المعاصر.

وأجرت إيمان زهران (2017) دراسة هدفت تعرف دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد في مصر. وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (80) مديرًا في المدارس الحكومية الثانوية الصناعية و(130) معلمًا ومعلمة في محافظة الفيوم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي جاءت بدرجة متوسطة، وأعلى تكرار كان لفقرة "يضع مدير المدرسة خططًا للتحسين المستمر للمعلمين في ضوء نتائج التقويم الذاتي"، وأقل تكرار جاء لفقرة "يمنح المدير الصلاحيات والسلطات اللازمة للمعلمين لتطبيق معايير الجودة والتطوير المهني بمدارسهم". وأن أعلى تكرار في محور واقع أداء معلمي المدارس الثانوية الصناعية جاء لفقرة "مدارس التعليم الثانوي الصناعي

بحاجة إلى تنظيم السجلات آلياً لتحقيق جودة الأداء في إدارة الوقت"، وأقل تكرار كان لفقرة "عدد الأجهزة التكنولوجية غير كافٍ لكى يغطي جميع احتياجات المدرسة".

وأجرى حسن (2017) دراسة هدفت إلى اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتفعيل أدوارهم بوصفهم قادة تربويين. وتكونت عينة الدراسة من (610) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وهو جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لأدوارهم القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على نحو عام كانت منخفضة، وحصل مجال القيادة الإدارية على أعلى متوسط، يليه مجال قيادة التعلم والتعليم، ثم القيادة المجتمعية، ثم القيادة الاستراتيجية، ثم قيادة التغيير، وأن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لأدوارهم القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على نحو عام كانت مرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى مجال قيادة التعلم والتعليم، ثم القيادة الاستراتيجية، ثم القيادة الإدارية، ثم قيادة التغيير، ثم القيادة المجتمعية، واعتماداً على نتائج الدراسة قامت الباحثة بتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتفعيل أدوارهم بوصفهم قادة تربويين.

وأجرت سوسن عدوان (2020) دراسة هدفت تعرف المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين. كما وهدفت تعرف مقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية. وبلغ حجم العينة (6) من مديري المدارس المهنية و(10) من مشرفي التعليم المهني، و(4) من مكلفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية. وأظهرت نتائج الدراسة اتفاق أفراد العينة على وجود معايير مهنية لمديري المدارس المهنية متفق عليها داخلياً، وأهمها أن يكون من أصل صناعي، وقدرة على إدارة المشاغل، والخبرة المهنية، وكذلك عدم وجود دليل بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، وأن من أهم سبل تطوير المعايير المهنية من وجهة نظر مكلفي ومشرفي التعليم المهني الوقوف على الكفايات المتوفرة في المرشح، وهي الخبرة الكافية في التعليم المهني، وإدارة المشاغل، وكذلك الصفات القيادية التي تمكنه من العمل ضمن فريق، والاتصال والتواصل مع المؤسسات والشركات وسوق العمل، والتمكين الإداري، والصلاحيات الواسعة، والورشات التدريبية من وجهة نظر المديرين.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة

أجرى أونيبى ونووسو (Onyeike & Nwosu, 2018) دراسة هدفت تعرف المهام الإدارية والإشرافية لمديري المدارس الثانوية ودورها في زيادة فاعلية العمل لدى معلميهم في ولاية ريفرز في نيجيريا، وقد طبقت أداة الدراسة على (265) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في الولاية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى تكرار في محور المهام الإدارية جاء لفقرتي حرص مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل للمصادر المختلفة، والصيانة المستمرة للبنية التحتية، وأعلى تكرار في محور المهام الإشرافية جاء لفقرة يدعم مدير المدرسة النشاطات التعليمية المختلفة، وأقل تكرار جاء لفقرة يناقش مدير المدرسة مع المعلمين الاتجاهات المعاصرة في التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات.

وفي دراسة نيليتاواتي (Nellitawati, 2020) سعت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الحكومية المهنية في تحسين الكفايات الشخصية لمعلميهم في ولاية بادانغ الأندونيسية. حيث طبقت أدوات الدراسة على (261) معلماً ومعلمة في عشرة مدارس ثانوية حكومية مهنية في الولاية. وقد أظهر تحليل الانحدار أن أدوار مديري المدارس الدالة إحصائياً في أثرها على كفايات المعلمين الشخصية هي: دور مدير المدرسة كمشرف تربوي، ودور مدير المدرسة كمحفز، ودور مدير المدرسة كداعم للإبداع، وذلك من بين الأدوار الأخرى المعتمدة لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم. وقد أكد (50%) من المستجيبين أن هذا الأثر يظهر عند امتلاك المعلمين مستويات عليا من الشخصية والانضباط والروح المعنوية.

وقام نورماساري وإفندي (Normasari & Effendi, 2020) بدراسة هدفت تعرف علاقة مجموعة من المتغيرات بأداء معلمي المدارس الثانوية المهنية الخاصة في ولاية تانا بامبو ريجينسي في أندونيسيا. وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (67) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة علاقة مباشرة بين الدور الإشرافي لمدير المدرسة، والدور القيادي لمدير المدرسة، والدافعية للعمل على أداء معلمي المدارس الثانوية المهنية الخاصة في ولاية تانا بامبو ريجينسي في أندونيسيا، وكذلك علاقة مباشرة بين الدور الإشرافي لمدير المدرسة، والدافعية للعمل على أداء المعلمين، وعلاقة مباشرة أيضاً بين الدور القيادي لمدير المدرسة، والدافعية للعمل على أداء المعلمين.

وأجرى أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) دراسة هدفت تعرف وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية في تسع محافظات تركية حول الممارسات الإشرافية لمديريهم، وكذلك

الأساليب التي يتبعونها في الإشراف على عملية التعليم، وفي التطور المهني، والتقييم، وقد طبقت أدوات الدراسة على المعلمين الذين بلغ عددهم (975) معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في مجال الإشراف على عملية التعليم جاءت بدرجة متوسطة، وكانت منخفضة في مجال التطور المهني، ومرتفعة في مجال التقييم، وأظهرت كذلك استجابات أفراد العينة أن المديرين يتبعون نموذج الإشراف البيروقراطي في ممارساتهم الإشرافية.

وهدف دراسة راميريز (Ramirez, 2022) إلى اقتراح معايير وكفايات لإدارة التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET). من خلال دراسة مقارنة للمعايير والكفايات الإدارية لدول أمريكا اللاتينية للتعليم المهني والتقني، ومنها: تشيلي، وبيرو، والإكوادور، وكولومبيا. واستنادًا لنتائج الدراسة اقترحت الباحثة معايير وكفايات لقائد التعليم والتدريب المهني والتقني في دول أمريكا اللاتينية، وهي على النحو الآتي: الالتزام بالتطوير المهني، والمواءمة بين التغيير وتحدياته، وتأمين الموارد المختلفة، ودمج الطلبة من خلال التعليم المهني والتقني، والتشبيك مع المؤسسات والغرف التجارية والصناعية، ومراعاة الفروق الفردية الواسعة بين المتعلمين، وتحسين البيئة التعليمية للتعليم والتدريب المهني والتقني، وتأمين الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم المهني والتقني.

وأجرى ماس وآخرون (Mas et al., 2023) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الكفايات الإدارية والريادية والإشرافية لمديري المدارس الثانوية المهنية في مدينة غورونتالو في أندونيسيا ودافعية المعلمين نحو العمل. وطبقت أداة الدراسة على عينة من المعلمين (130) معلمًا ومعلمة، حيث شكلت (30%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة دالة وإيجابية بين الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية في مدينة غورونتالو ودافعية المعلمين نحو العمل بمعامل ارتباط (37.6%)، وكذلك وجود علاقة دالة وإيجابية بين الكفايات الإدارية والريادية والإشرافية لمديري المدارس الثانوية المهنية ودافعية المعلمين نحو العمل بمعامل ارتباط (54.6%).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال اطلاع الباحثة على ما تيسر لها من الدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين أن الغالبية العظمى منها تناولت واقع الدور الإشرافي لمدير المدرسة وأهميته من وجهة نظر المعلمين، وتفاوتت درجة ممارسة هذا الدور بين مرتفعة كما في دراسة الرضمان (2013)، ومتوسطة كما في دراسة مصطفى (2016) ودراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020)، ومنخفضة كما في حسن (2017)، حيث جاءت درجة ممارسة البعد الفني للدور الإشرافي لمدير المدرسة في الرتبة

الأولى من حيث الأهمية، وعلاقته الإيجابية بتطوير أداء المعلمين كما في دراسة نورماساري وإفندي (Normasari & Effendi, 2020). وكذلك هدفت بعض الدراسات إلى بناء برنامج تدريبي لمشرفي التعليم المهني والأكاديمي كما في دراسة حمدان (2006)، ودراسة الدسيت (2013)، ولمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم كما في دراسة البلوي (2015)، واقتراح دليل إداري تربوي لتفعيل دور مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الاشراف التربوي والقيادة التربوية كدراسة مصطفى (2016)، وحسن (2017).

وكذلك اقتراح معايير وكفايات لمديري المدارس المهنية كما في دراسة عدوان (2020) ودراسة راميريز (Ramirez, 2022)، وتميزت مناهج الدراسات بين تطويرية وارتباطية، فكانت تطويرية في دراسة الدسيت (2013)، والبلوي (2015)، ومصطفى (2016)، وحسن (2017)، وعدوان (2020)، وراميريز (Ramirez, 2022)، وارتباطية كما في دراسة ماس وآخرون (Mas et al., 2023). وأعلى تقدير للكفايات التربوية المطلوبة كان للكفايات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كما في دراسة البلوي (2015)، وأقل تكرار للمهام الإشرافية الفنية التي يقوم بها المدير جاء لفقرة يناقش مدير المدرسة الاتجاهات المعاصرة في التدريس مع المعلمين، كما في دراسة أونيو ونوسو (Onyeike & Nwosu, 2018). وكذلك التعرف إلى نماذج الإشراف المختلفة لمدير المدرسة كالاتجاهات المعاصرة والبيروقراطية كما جاء في دراسة مصطفى (2016) ودراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بزيادة وعيها بموضوع الدراسة، وتحديد عينتها، ومتغيراتها، والتعرف على الاتجاهات المعاصرة للدور الإشرافي لمدير المدرسة، وعلى الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وفي تطوير أدواتها من خلال نتائجها وتوصياتها وإطارها النظري، وكذلك التعرف على آلية بناء الدليل الإداري التربوي لمدير المدرسة.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في أنها استخدمت المنهج الوصفي المسحي التطويري، وأن عينتها من المديرين والمعلمين في المدارس المهنية، واختلفت باقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس المهنية. وتميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومتغيراتها، إذ أنها (على حد علم الباحثة) هي الدراسة الأولى في فلسطين التي تناولت الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية، والأولى في بناء دليل إداري تربوي لمديري المدارس المهنية الحكومية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضًا للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها، وأداة الدراسة وكيفية تطويرها، والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تنفيذها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وعلى النحو الآتي:

منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي التطويري لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتمت الإجابة عن أسئلتها من خلال جمع البيانات عن الواقع بتطبيق أداة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج وتفسيرها، وبناء الدليل استنادًا إلى النتائج، ومن ثم تحكيمه لمعرفة مدى ملاءمته من قبل الخبراء والمختصين.

ولخصوصية هذا النوع من الدراسات، تم تنفيذ الدراسة وفق المراحل الخمس الآتية:

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية لموضوع الدراسة

تم في هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري من خلال استعراض المصادر المختلفة كالكتب، والمجلات، والوثائق الرسمية، والأطروحات، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث اشتملت على: مفهوم الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية وواجبات مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا، والإشراف التربوي، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، والمدارس المهنية في فلسطين، وواقع ممارسة مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا والاستفادة منها جميعًا في تنفيذ الدراسة.

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

تم فرز أسس ومتغيرات الدليل الإداري التربوي المقترح من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة والاستفادة منها في اختيار عناصر الدليل الإداري التربوي ومكوناته.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات

تمت دراسة الواقع من خلال تطوير الأداة لتعرف واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لدورهم بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية المهنية التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (19) مديرًا ومديرةً في فلسطين، موزعين على مديريات التربية والتعليم في: جنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، ونابلس، وسلفيت، ورام الله، والقدس، والخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، وجميع المعلمين المهنيين العاملين معهم في ذات المدارس المهنية والبالغ عددهم (357) معلمًا ومعلمةً، وفقًا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم المهني للعام الدراسي 2023/2022، والجدول (1) يوضح توزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس:

الجدول (1)

توزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس

المجموع	الجنس		المركز الوظيفي
	أنثى	ذكر	
19	3	16	مدير
357	94	263	معلم
376	97	279	المجموع

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية المهنية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم، استنادًا إلى أداة السعود (2022) لتقييم أداء المعلم من قبل

المشرف التربوي ومدير المدرسة، إذ تم استبدال مجالي الوسائل، والإدارة الصفية في أداة السعود (2022) بمجالي إدارة المشغل والتقويم في أداة الدراسة، وتم تعديل بعض الفقرات في جميع المجالات لتلائم أهداف الدراسة. وكذلك دراسات سابقة أخرى مثل دراسة راميريز (Ramirez, 2022)، أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020)، وعدوان (2020)، وأونيبي ونووسو (Onyeike & Nwosu, 2018)، وحسن (2017)، ومصطفى (2016)، والبلوي (2015)، والرمضان (2013)، وحمدان (2006).

وتكونت أداة الدراسة من قسمين، القسم الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة من المديرين والمعلمين: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. أما القسم الثاني: فاشتمل على مقياس دور مدير المدرسة الثانوية المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وقد تم تطوير الأداة في صورتها الأولية والمبينة في الملحق (1)، حيث اشتملت على (53) فقرة، توزعت على مجالات دور مدير المدرسة المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وهي:

- المجال الأول: شخصية المعلم

- المجال الثاني: المواصفات المهنية

- المجال الثالث: التخطيط

- المجال الرابع: التنفيذ

- المجال الخامس: إدارة المشغل

- المجال السادس: التقويم

- المجال السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

وللإجابة عن فقرات الإستبانة تم الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين فئاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ عُرضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (12 محكماً) من ذوي الخبرة والاختصاص،

(انظر الملحق (2) موضحة قائمة أسماء المحكمين)، وطلب منهم تحكيم الاستبانة من حيث الآتي: درجة ملاءمة فقراتها لمجالاتها ولهدف الاستبانة ككل، ودرجة وضوح الصياغة اللغوية للفقرات، والإشارة بالحذف أو الإضافة أو التعديل المقترح. وقد تم تعديل وإضافة بعض الفقرات وفقاً لآراء المحكمين، وفي ضوء ذلك توزعت فقرات الاستبانة على المجالات كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

توزع فقرات الاستبانة على مجالاتها

الرقم	المجال	الفقرات	العدد
1	شخصية المعلم	9-1	9
2	المواصفات المهنية	17-10	8
3	التخطيط	26-18	9
4	التنفيذ	39-27	13
5	إدارة المشغل	49-40	10
6	التقويم	55-50	6
7	اتجاهات المعلم وتوقعاته	60-56	5
60	المجموع		

وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (60) فقرة كما هو موضح في الملحق (3)، وبقيت مجالاتها السبعة كما هي.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences، وذلك على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة وهو جميع مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية والمعلمين

المهنيين العاملين معهم، ومن خارج عينة الدراسة. وقد تم تطبيق الأداة في مدرسة جنين الثانوية الصناعية في الشمال (23 معلمًا)، ومدرسة عبد القادر القاضي المهنية في الجنوب (معلم وست معلمات)، وتراوحت قيم الثبات لجميع المجالات بين (0.876 - 0.950)، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لمجالات الأداة

المجال	عنوان المجال	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	شخصية المعلم	0.884
2	المواصفات المهنية	0.922
3	التخطيط	0.924
4	التنفيذ	0.950
5	إدارة المشغل	0.947
6	التقويم	0.876
7	اتجاهات المعلم وتوقعاته	0.908

وهي قيم ثبات مرتفعة وملائمة لأهداف الدراسة، إذ تعد قيمة الثبات التي تزيد على 0.7 قيمة مقبولة (Cortina, 1993).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1. المتغير المستقل:** اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.
- 2. المتغيرات المستقلة الوسيطة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
 - أ. المركز الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

ب. الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

ج. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة فئات: (أقل من 5 سنوات (قصيرة)، من 5-10 سنوات (متوسطة)، أكثر من 10 سنوات (طويلة)).

د. المؤهل العلمي: وله فئتان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

3. المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو: تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة ضمن الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة من مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم والمعلمين المهنيين العاملين معهم.
- التأكد من صدق أداة الدراسة، والتأكد من ثباتها بطريقة استخدام معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة، والموجه من رئاسة جامعة القدس إلى وزارة التربية والتعليم، الملحق (4).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة، من مركز البحث والتطوير التربوي والموجه لوزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم المهني، للتطبيق في المدارس الثانوية المهنية الحكومية، الملحق (5).
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، وجمع استجابات أفراد عينة الدراسة.
- بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة، وجمعها، تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.
- إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها، وبناء الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل دور مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتحكيم هذا الدليل من قبل الخبراء التربويين.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات عن الواقع باستخدام أداة الدراسة، تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات فقرات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:
طول الفئة = (الحد الأعلى للفقرة - الحد الأدنى للفقرة) / 3 مستويات = $3 / (1 - 5) = 1.33$
 - يُعد المتوسط الحسابي ذو درجة ممارسة منخفضة إذا تراوحت متوسطاته بين: 1-2.33
 - يُعد المتوسط الحسابي ذو درجة ممارسة متوسطة إذا تراوحت متوسطاته بين: 2.34-3.67
 - يُعد المتوسط الحسابي ذو درجة ممارسة مرتفعة إذا تراوحت متوسطاته بين: 3.68-5
2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA)، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) لدلالة الفروق في درجة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تطوير الدليل الإداري التربوي

تم تطوير الدليل الإداري التربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك على النحو الآتي:

- أ. الجانب التمهيدي: والذي تضمن مقدمة عامة، وأهداف الدليل، والفئة التي سيقدم لها الدليل والتي ستقوم باستخدامه، وتوضيح الموضوع المستهدف في الدليل، وأبعاد الجانب النظري من الدليل.
- ب. إجراءات التطبيق: بتهيئة الفئة التي سيطبق عليها الدليل، وتحديد حاجات هذه الفئة عن طريق الاجتماعات وجمع المعلومات، وتحديد الأداء الناجم عن الحاجات وإجراءات تطبيقه، وتحديد مؤشرات نجاح الأداء، وتحديد مصادر تطبيق الأداء، وطلب ملاحظات عن الموضوع.

المرحلة الخامسة: التأكد من مدى ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح

وفي هذه المرحلة قامت الباحثة بعرض الدليل الإداري التربوي المقترح على مجموعة من المحكمين (عشرة محكمين) من ذوي الخبرة والاختصاص، (انظر الملحق رقم (6) موضحاً قائمة أسماء محكمي الدليل)؛ لتحديد درجة ملاءمته وواقعيته وقابليته للتطبيق، ليتم في ضوء ذلك تقديم الدليل للعمل به.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء دليل إداري تربوي مناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. وتعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها حسب أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

- نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعلمي مدارسهم، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لكل مجال من مجالات الأداة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	اتجاهات المعلم وتوقعاته	3.97	0.68	1	مرتفعة
5	إدارة المشغل	3.90	0.71	2	مرتفعة
1	شخصية المعلم	3.84	0.61	3	مرتفعة
4	التنفيذ	3.84	0.71	3	مرتفعة

مرتفعة	5	0.71	3.77	المواصفات المهنية	2
مرتفعة	6	0.72	3.75	التقويم	6
مرتفعة	7	0.73	3.73	التخطيط	3
مرتفعة		0.64	3.83	درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية	

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين كانت مرتفعة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.64). وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.73-3.97)، وجاء في الرتبة الأولى المجال السابع "اتجاهات المعلم وتوقعاته" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.68)، ثم المجال الخامس "إدارة المشغل" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.71)، يليه المجال الأول "شخصية المعلم" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.61)، ثم المجال الرابع "التنفيذ" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.71)، ثم المجال الثاني "المواصفات المهنية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.71)، ثم المجال السادس "التقويم" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.72)، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثالث "التخطيط" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.73).

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

– المجال الأول: شخصية المعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات مجال شخصية المعلم، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال شخصية المعلم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين	4.31	0.75	1	مرتفعة
5	يتابع مدير المدرسة علاقة المعلم مع طلبته	4.04	0.77	2	مرتفعة
7	يتابع مدير المدرسة سلوك المعلم الأخلاقي في علاقاته الشخصية والمهنية	3.91	0.88	3	مرتفعة
6	يحرص مدير المدرسة على تفعيل المعلم للعلاقات مع أولياء الامور	3.90	0.75	4	مرتفعة
3	يحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم للغة السليمة	3.83	0.87	5	مرتفعة
8	يحث مدير المدرسة المعلم على التشبيك وبناء علاقات مهنية مع مؤسسات سوق العمل	3.80	0.91	6	مرتفعة
4	يتابع مدير المدرسة علاقة المعلم مع زملائه	3.73	0.87	7	مرتفعة
2	يؤكد مدير المدرسة على نطق المعلم وصوته	3.68	0.85	8	مرتفعة
1	يتابع مدير المدرسة مظهر المعلم الشخصي وهندامه	3.36	1.00	9	متوسطة
	مجال شخصية المعلم ككل	3.84	0.61		مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال شخصية المعلم كانت **مرتفعة ككل**، إذ بلغ المتوسط الحسابي **(3.84)** بانحراف معياري **(0.61)**. وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرة (1) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.31-3.36)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) "يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "يتابع مدير المدرسة مظهر المعلم الشخصي وهندامه" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.00).

– المجال الثاني: المواصفات المهنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات مجال المواصفات المهنية، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال المواصفات المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية	4.03	0.82	1	مرتفعة
10	يدعم مدير المدرسة التطور المهني للمعلم	3.97	0.86	2	مرتفعة
17	يتابع مدير المدرسة تمكن المعلم من تخصصه	3.96	0.79	3	مرتفعة
11	يساعد مدير المدرسة المعلم على تحديد احتياجاته التدريبية	3.83	0.93	4	مرتفعة
15	يحرص مدير المدرسة على زيادة وعي المعلم وثقافته المهنية	3.82	0.87	5	مرتفعة
12	ينوع مدير المدرسة في أساليبه الإشرافية على المعلمين	3.75	0.83	6	مرتفعة
16	يتابع مدير المدرسة الأبحاث والدراسات الإجرائية للمعلم	3.53	0.86	7	متوسطة
13	ينظم مدير المدرسة الزيارات التبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها	3.31	1.05	8	متوسطة
مجال المواصفات المهنية ككل		3.77	0.71		مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال المواصفات المهنية كانت **مرتفعة ككل**، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (13)، و(16) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) "يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) "ينظم

مدير المدرسة الزيارات التبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.05).

– المجال الثالث: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات مجال المواصفات المهنية، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يوزع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة	4.23	0.85	1	مرتفعة
26	يحرص مدير المدرسة على احتضان مدرسته لمشاريع تنموية لخدمة المجتمع	3.83	1.01	2	مرتفعة
21	يتابع مدير المدرسة تسلسل خطة المعلم في إعطاء الجانبين النظري والعملي	3.82	0.97	3	مرتفعة
23	يتابع مدير المدرسة خطة المعلم في تقييم الجانبين النظري والعملي	3.81	0.91	4	مرتفعة
18	يقترح مدير المدرسة على إدارة التعليم المهني الكفايات المراد تطويرها لدى المعلمين	3.70	0.86	5	مرتفعة
25	يتعاون مدير المدرسة مع إدارة التعليم المهني للمواءمة بين العرض والطلب في مهارات سوق العمل	3.70	0.95	5	مرتفعة
19	يساعد مدير المدرسة المعلم على التخطيط بمستوياته المختلفة	3.62	0.86	7	متوسطة
22	يساعد مدير المدرسة المعلم على اشتقاق الأهداف بأنواعها ومستوياتها	3.51	0.93	8	متوسطة
20	يشترك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية	3.32	1.00	9	متوسطة
	مجال التخطيط ككل	3.73	0.73		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التخطيط كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.73). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرات (19)، و(20)، و(22) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32-4.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) "يوزع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة" بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) "يشرك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية" بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.00).

– المجال الرابع: التنفيذ

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات مجال التنفيذ، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التنفيذ

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	يشجع مدير المدرسة المعلم على التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة	4.02	0.81	1	مرتفعة
37	يشجع مدير المدرسة المعلم على استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة	4.01	0.80	2	مرتفعة
35	يوفر مدير المدرسة للمعلم المصادر بأنواعها الورقية والرقمية	3.97	0.90	3	مرتفعة
28	يوفر مدير المدرسة للمعلم المواد والعدد التي يحتاجها لمشغله	3.91	1.02	4	مرتفعة
30	يؤكد مدير المدرسة على تنفيذ المعلم لواجبات صفية نظرية وعملية	3.90	0.80	5	مرتفعة
38	يحرص مدير المدرسة على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل	3.85	0.93	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.92	3.84	يرحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ملائمة للجانبين النظري والعملي	29
مرتفعة	8	0.80	3.81	يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إعطاء المعلم للطلبة فرص المحاولة والتجريب ضمن قدراتهم	32
مرتفعة	9	0.91	3.80	يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم للوسائل الملائمة	36
مرتفعة	9	1.00	3.80	يساعد مدير المدرسة المعلم على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية	27
مرتفعة	11	0.89	3.75	يتابع مدير المدرسة تقديم المعلم تغذية راجعة مناسبة للطلبة	31
متوسطة	12	1.03	3.64	يتعاون مدير المدرسة مع معلمي المشاغل ومؤسسات سوق العمل لتوفير مراكز تدريب لطلبة التلمذة المهنية	39
متوسطة	13	0.89	3.61	يتابع مدير المدرسة آلية استثمار المعلم لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم	34
مرتفعة		0.71	3.84	مجال التنفيذ ككل	

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التنفيذ كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (34)، و(39) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) "يشجع مدير المدرسة المعلم على التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة" بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.81)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) "يتابع مدير المدرسة آلية استثمار المعلم لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم" بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.89).

– المجال الخامس: إدارة المشغل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لفقرات مجال إدارة المشغل، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال إدارة المشغل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
49	يتتبع مدير المدرسة إجراءات الضبط المدرسية	4.16	0.77	1	مرتفعة
47	يحرص مدير المدرسة على مراعاة المعلم لقواعد الأمن والسلامة المهنية في مشغله	4.09	0.86	2	مرتفعة
48	يتابع مدير المدرسة أسلوب المعلم في حث طلبته على الأدب والخلق	3.99	0.86	3	مرتفعة
40	يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم لوقت المشغل بفاعلية	3.90	0.84	4	مرتفعة
41	يؤكد مدير المدرسة على المعلم للانتقال بسلاسة بين الجانبين النظري والعملية	3.88	0.76	5	مرتفعة
42	يساعد مدير المدرسة المعلم على ايجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية	3.88	0.85	5	مرتفعة
43	يتابع مدير المدرسة المعلم في تنفيذه لأنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله	3.83	0.93	7	مرتفعة
45	يتابع مدير المدرسة توظيف المعلم للأجهزة، والمعدات، والأدوات، والمواد الخام بكفاءة وفاعلية	3.82	0.85	8	مرتفعة
46	يتابع مدير المدرسة المعلم في تنظيمه لسجل اللوازم الخاص في مشغله	3.77	0.96	9	مرتفعة
44	يتابع مدير المدرسة المعلم في إعداده للمواصفات الفنية الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد	3.71	0.93	10	مرتفعة
	مجال إدارة المشغل ككل	3.90	0.71		مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التنفيذ كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71-4.16)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) "يتتبع

مدير المدرسة إجراءات الضبط المدرسية" بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.77)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) "يتابع مدير المدرسة المعلم في إعداده للمواصفات الفنية الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد" بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.93).

– المجال السادس: التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لقرات مجال التقويم، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التقويم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
53	يتابع مدير المدرسة نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي	4.08	0.90	1	مرتفعة
50	يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم استراتيجيات تقويم ملائمة للجانبين النظري والعملي	3.86	0.84	2	مرتفعة
55	يقيم مدير المدرسة النظام التعليمي فيها تقييماً شاملاً ومستمرًا	3.82	0.88	3	مرتفعة
52	يتابع مدير المدرسة تنظيم المعلم لسجلات المشغل بأنواعها	3.76	0.98	4	مرتفعة
54	يواكب مدير المدرسة التوجهات العالمية في المهن المختلفة	3.60	0.89	5	متوسطة
51	يدرّب مدير المدرسة المعلمين على التقويم الذاتي	3.40	0.98	6	متوسطة
	مجال التقويم ككل	3.75	0.72		مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التقويم كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.72). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (51)، و(54) متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-4.08)،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (53) "يتابع مدير المدرسة نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي" بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (51) "يدرب مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي" بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.98).

– المجال السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين ل فقرات مجال التقييم، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال اتجاهات المعلم وتوقعاته

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
59	يثني مدير المدرسة على أهمية احترام الطلبة	4.09	0.78	1	مرتفعة
57	يؤكد مدير المدرسة على أهمية توضيح المعلم لمكانة التعليم المهني	4.01	0.83	2	مرتفعة
58	بحث مدير المدرسة المعلم على العدل وتقهم الطلبة	4.00	0.72	3	مرتفعة
60	يؤكد مدير المدرسة على المعلم أهمية احترام وجهات نظر طلبته المغايرة لوجهة نظره	3.96	0.83	4	مرتفعة
56	يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو التعليم	3.76	0.84	5	مرتفعة
	مجال اتجاهات المعلم وتوقعاته ككل	3.97	0.68		مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التقييم كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.68). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76–4.09)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (59) "يثني

مدير المدرسة على أهمية احترام الطلبة" بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.78)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (56) "يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو التعليم" بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.84).

- نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعًا للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
0.36	4.34	19	مدير	المركز الوظيفي
0.64	3.77	187	معلم	
		206	الكلية	
0.63	3.91	140	ذكر	الجنس
0.63	3.64	66	أنثى	
		206	الكلية	
0.63	3.77	68	أقل من 5 سنوات (قصيرة)	سنوات الخبرة
0.65	3.73	35	من 5-10 سنوات (متوسطة)	
0.64	3.90	103	أكثر من 10 سنوات (طويلة)	
		206	الكلية	
0.67	3.81	160	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.51	3.88	46	دراسات عليا	
		206	الكلية	

يبين الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA)، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

مربع إيتا (حجم الأثر)	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.057	*0.001	12.081	4.558	1	4.558	المركز الوظيفي
0.026	*0.023	5.263	1.985	1	1.985	الجنس
0.006	0.537	0.624	0.235	2	0.471	سنوات الخبرة
0.000	0.895	0.017	0.007	1	0.007	المؤهل العلمي
			0.377	200	75.449	الخطأ
				205	83.846	الكلية

* دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

– نتائج السؤال الثاني لمتغير المركز الوظيفي

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف (12.081)، ومستوى الدلالة (0.001)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وكانت الفروق في المركز الوظيفي لصالح المديرين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (4.34)، وللمعلمين (3.77). وبلغ حجم أثر المركز الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (5.7%).

– نتائج السؤال الثاني لمتغير الجنس

ويبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (5.263)، ومستوى الدلالة (0.023)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وكانت الفروق في الجنس لصالح الذكور، إذ بلغ متوسط الذكور (3.91)، والإناث (3.64). وبلغ حجم أثر الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (2.6%).

- نتائج السؤال الثاني لمتغير سنوات الخبرة

كما يبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.624)، ومستوى الدلالة (0.537)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- نتائج السؤال الثاني لمتغير المؤهل العلمي

ويبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.017)، ومستوى الدلالة (0.895)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

اتجاهات المعلم وتقاعته	التقويم	إدارة المشغل	التنفيذ	التخطيط	المواصفات المهنية	شخصية المعلم	المتغيرات		
4.45	4.35	4.49	4.35	4.18	4.18	4.40	المتوسط الحسابي	مدير	المركز الوظيفي
0.38	0.46	0.49	0.53	0.40	0.36	0.36			
3.92	3.69	3.84	3.79	3.68	3.73	3.78	المتوسط الحسابي	معلم	
0.69	0.71	0.70	0.71	0.74	0.72	0.61			
4.08	3.86	4.02	3.91	3.82	3.80	3.94	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.61	0.70	0.68	0.71	0.73	0.70	0.63			
3.73	3.54	3.65	3.70	3.53	3.72	3.64	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.77	0.70	0.71	0.71	0.70	0.73	0.53			
3.97	3.62	3.80	3.78	3.68	3.76	3.81	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات (قصيرة)	سنوات الخبرة
0.75	0.65	0.65	0.73	0.82	0.73	0.59			
3.85	3.64	3.78	3.74	3.62	3.67	3.79	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات (متوسطة)	
0.61	0.74	0.67	0.69	0.75	0.82	0.63			
4.00	3.88	4.01	3.91	3.79	3.82	3.87	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات (طويلة)	
0.66	0.73	0.75	0.71	0.66	0.65	0.63			
3.94	3.73	3.89	3.82	3.72	3.78	3.81	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.72	0.77	0.74	0.76	0.78	0.72	0.60			
4.06	3.85	3.94	3.91	3.76	3.76	3.93	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.55	0.49	0.60	0.52	0.56	0.66	0.65			

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعًا للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

مربع إيتا (حجم الأثر)	الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.073	0.000*	15.742	5.315	1	5.315	شخصية المعلم	المركز الوظيفي
0.035	0.008*	7.187	3.533	1	3.533	المواصفات المهنية	
0.032	0.010*	6.697	3.411	1	3.411	التخطيط	
0.044	0.003*	9.277	4.514	1	4.514	التنفيذ	
0.061	0.000*	12.953	5.820	1	5.820	إدارة المشغل	
0.058	0.001*	12.395	5.746	1	5.746	التقويم	
0.041	0.004*	8.545	3.654	1	3.654	اتجاهات المعلم وتوقعاته	
0.041	0.004*	8.610	2.907	1	2.907	شخصية المعلم	الجنس
0.001	0.690	0.159	0.078	1	0.078	المواصفات المهنية	
0.026	0.022*	5.301	2.700	1	2.700	التخطيط	
0.010	0.164	1.955	0.951	1	0.951	التنفيذ	
0.041	0.004*	8.650	3.886	1	3.886	إدارة المشغل	
0.024	0.028*	4.870	2.257	1	2.257	التقويم	
0.051	0.001*	10.836	4.633	1	4.633	اتجاهات المعلم وتوقعاته	
0.002	0.820	0.199	0.067	2	0.134	شخصية المعلم	سنوات الخبرة
0.004	0.641	0.446	0.219	2	0.439	المواصفات المهنية	
0.005	0.612	0.492	0.251	2	0.501	التخطيط	

0.006	0.572	0.560	0.273	2	0.545	التنفيذ	
0.011	0.335	1.099	0.494	2	0.987	إدارة المشغل	
0.017	0.173	1.773	0.822	2	1.643	التقويم	
0.010	0.369	1.001	0.428	2	0.856	اتجاهات المعلم وتوقعاته	
0.000	0.827	0.048	0.016	1	0.016	شخصية المعلم	المؤهل العلمي
0.003	0.477	0.509	0.250	1	0.250	المواصفات المهنية	
0.000	0.780	0.078	0.040	1	0.040	التخطيط	
0.000	0.956	0.003	0.002	1	0.002	التنفيذ	
0.001	0.685	0.165	0.074	1	0.074	إدارة المشغل	
0.000	0.804	0.061	0.028	1	0.028	التقويم	
0.000	0.759	0.094	0.040	1	0.040	اتجاهات المعلم وتوقعاته	
			0.338	200	67.529	شخصية المعلم	الخطأ
			0.492	200	98.332	المواصفات المهنية	
			0.509	200	101.857	التخطيط	
			0.487	200	97.314	التنفيذ	
			0.449	200	89.855	إدارة المشغل	
			0.464	200	92.713	التقويم	
			0.428	200	85.517	اتجاهات المعلم وتوقعاته	
				205	77.268	شخصية المعلم	الكلي
				205	102.682	المواصفات المهنية	
				205	109.671	التخطيط	
				205	104.554	التنفيذ	
				205	103.059	إدارة المشغل	
				205	105.315	التقويم	

				205	95.722	اتجاهات المعلم وتوقعاته
--	--	--	--	-----	--------	-------------------------

* دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

– نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير المركز الوظيفي

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح المديرين، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجميع المجالات، وقد تراوح حجم أثر المركز الوظيفي على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (3.2%–7.3%).

– نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير الجنس

كما يوضح الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (شخصية المعلم، والتخطيط، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (المواصفات المهنية، التنفيذ) تعزى للجنس، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

– نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

ويوضح الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

– نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

كما يوضح الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة ببناء دليل إداري تربوي لتفعيل الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للاسترشاد بهما في بناء الدليل، وتحديد النقاط الجوهرية والركائز الأساسية لبناء الدليل التربوي المقترح.
2. مسح واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين. والتعرف على الفروق في درجة ممارسة الدور تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وبناءً على نتائج الدراسة، تم تحديد العوامل الأساسية لبناء الدليل وسد الفجوة عن طريق الدليل الإداري التربوي.
3. التحقق من صدق البناء، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
شخصية المعلم	9	0.836*
المواصفات المهنية	8	0.921*
التخطيط	9	0.916*
التتفيذ	13	0.961*

0.945*	10	إدارة المشغل
0.920*	6	التقويم
0.861*	5	اتجاهات المعلم وتوقعاته

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (16) أن معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لأداة الدراسة تراوحت بين (0.836-0.961)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل

المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالاستبانة	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالاستبانة
شخصية المعلم	1	0.655**	0.425**	6	0.513**	0.473**
	2	0.737**	0.537**	7	0.790**	0.689**
	3	0.837**	0.694**	8	0.708**	0.619**
	4	0.780**	0.663**	9	0.662**	0.604**
	5	0.811**	0.759**			
المواصفات المهنية	10	0.866**	0.801**	14	0.836**	0.786**
	11	0.785**	0.730**	15	0.885**	0.797**
	12	0.791**	0.750**	16	0.766**	0.709**
	13	0.741**	0.629**	17	0.807**	0.776**
التخطيط	18	0.772**	0.725**	23	0.865**	0.814**
	19	0.809**	0.777**	24	0.669**	0.673**
	20	0.733**	0.598**	25	0.819**	0.709**

0.675**	0.717**	26	0.795**	0.878**	21	
			0.764**	0.853**	22	
0.784**	0.786**	34	0.773**	0.789**	27	التففيذ
0.697**	0.749**	35	0.764**	0.837**	28	
0.796**	0.796**	36	0.835**	0.854**	29	
0.733**	0.757**	37	0.762**	0.822**	30	
0.740**	0.802**	38	0.774**	0.796**	31	
0.695**	0.748**	39	0.829**	0.828**	32	
			0.744**	0.757**	33	
0.811**	0.877**	45	0.751**	0.802**	40	إدارة المشغل
0.814**	0.875**	46	0.797**	0.828**	41	
0.807**	0.875**	47	0.754**	0.791**	42	
0.787**	0.791**	48	0.825**	0.872**	43	
0.674**	0.688**	49	0.751**	0.818**	44	
0.641**	0.710**	53	0.808**	0.787**	50	التقويم
0.685**	0.802**	54	0.686**	0.791**	51	
0.749**	0.806**	55	0.776**	0.821**	52	
0.718**	0.872**	59	0.697**	0.799**	56	اتجاهات المعلم وتوقعاته
0.759**	0.883**	60	0.751**	0.865**	57	
			0.761**	0.864**	58	

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (17) أن معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.513-0.885). أما معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة فقد تراوحت بين (0.425-0.835) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق البناء.

وبناء على ما تقدم قامت الباحثة ببناء الدليل على النحو الآتي:

- اسم الدليل: دليل (انتصار بصيلة، 2024) الإداري التربوي لتفعيل دور مديري

المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء

الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

- تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها يكمن في أسلوب الإدارة المتبع فيها، بل إن تقدم الأمم وتطورها مرتبط بنمط قادتها في تسيير الأعمال. ومع التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع كان لا بد للأنظمة المختلفة ومنها التربوية مواكبة هذا التطور، من خلال استثمار الطاقات البشرية والعناية بمن يديرها ويقودها، للوصول بها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها التربوية. وتبرز أهمية الإدارة في المؤسسات التربوية ومنها المدرسية، وذلك لأنها تعنى بالإنسان وبنائه، فجودة مخرجاتها تمس مناحي الحياة كافة. وقد تزايد الاهتمام بالدور الذي يؤديه مدير المدرسة في تجويد العملية التعليمية_التعليمية لمدرسته، وتبين أن تقويم المعلمين والإشراف التربوي المستمر عليهم من قبل مديريهم، هو من أهم العوامل التي تؤثر إيجابياً على تعلم الطلبة، وتحسن من ممارسات المعلمين التعليمية وتشجعهم على التطور المهني، وذلك أكثر من أي عوامل أخرى كتدريبات ما قبل الخدمة، وتحسين ظروف العمل داخل المدرسة وغيرها.

وإن التغيير الحاصل في طبيعة الحياة والتطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والسياسية والبيئية، استوجبت التفكير باستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات ومحاولة ضبطها والاستفادة منها على أكمل وجه، ومن هذه الاستراتيجيات التوجه نحو التعليم المهني والتقني الذي يهدف الى سد الثغرة بين نظام التعليم وحاجات المجتمع.

وإن للمدرسة المهنية في مرحلة التعليم العام بعض الخصوصية والتي تميزها عن المدرسة الأكاديمية، فتحتم على مدير المدرسة المهنية امتلاك المؤهلات والكفايات في المجالات المهنية والفنية

المختلفة، وأن يبقى على اضطلاع دائم على الاتجاهات المعاصرة في الأساليب الإدارية والإشرافية، وبرامج التعلم مدى الحياة، وأن يتلقى تدريبات مستمرة في آليات الإشراف على التعليم المهني.

وضاعف واقع التعليم المهني في فلسطين من مسؤوليات مدير المدرسة المهنية الإشرافية الفنية، في متابعته للمعلمين والإشراف عليهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في مختلف المجالات، ورفد المجتمع الفلسطيني من العمال والحرفيين المهرة والتقنيين، والإسهام في التنمية الشاملة والمستدامة، من خلال العمل على التطوير المهني للمعلمين بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في إدارة مشاغلهم، وتنظيم سجلاتهم، وتقويم طلبتهم، وزيادة دافعيتهم للتعلم من خلال المواقف الحياتية، وإثراء المناهج المهنية وتطويرها، وإجراء البحوث الإجرائية، وتتبع احتياجات سوق العمل وغيرها.

- تعريف الدليل

مجموعة من الإجراءات والإرشادات، تقدم لمديري المدارس المهنية لتفعيل أدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لتجويد العملية التربوية، من خلال حفز المعلمين وتشجيعهم على الابتكار، و توفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية.

- أهداف الدليل

إن الإطار العام لهذا الدليل هو تفعيل دور مديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، لينعكس أثر ذلك على كفاءة أدائهم، وتنظيمه، وتجويد ممارسات المعلمين التعليمية - التعليمية مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها وأهداف المجتمع، لذا يؤمل من هذا الدليل أن يحقق الأهداف الآتية:

1. تشجيع صناع القرار على إيلاء التعليم المهني اهتماماً أكبر.
2. زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في قطاع التعليم المهني وكيفية ترشيد استخدام الموارد بأنواعها المختلفة.
3. تطوير العمل الإداري المدرسي في قطاع التعليم المهني بمنهجية علمية ومنظمة.
4. أداة يسترشد بها مديرو المدارس المهنية في مواجهة تحديات القطاع القائمة والمستجدة، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة.

- حدود الدليل

يشتمل هذا الدليل على مجموعة من الإجراءات والعمليات، والتي هي مجموعة من الأنشطة ضمن خطوات متسلسلة وواضحة، يقوم بها مديرو المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين. ويؤدي تنفيذها إلى تفعيل أدوارهم الإشرافية الفنية، بما ينعكس على جودة العملية التعليمية في مدارسهم، ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

- أهمية الدليل

من المؤمل أن يستفيد من هذا الدليل مديرو المدارس المهنية الحكومية، بحيث يشكل أداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم، في تبنيه، وليكون أداة معيارية يتم متابعة وتقييم الممارسات الإشرافية للمديرين من خلالها، وكذلك لمديري مراكز التدريب والتأهيل المهني والتقني. ومعلمو المدارس المهنية في فهمهم للأدوار التي يمارسها مدير المدرسة المهنية، والحاجة للدور الإشرافي، وكيفية الاستفادة منه في تجويد العملية التعليمية. ومن المؤمل أيضاً أن يفيد هذا الدليل كل عامل في الميدان التربوي وكل باحث وقارئ.

- عناصر الدليل

تم إعداد هذا الدليل ليقدم الدعم والإرشاد لمدير المدرسة المهنية لتفعيل دوره الإشرافي الفني بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك ضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنظمة، التي تندرج ضمن سبعة مجالات أساسية، وهي على النحو الآتي:

1. شخصية المعلم
2. المواصفات المهنية
3. التخطيط
4. التنفيذ
5. إدارة المشغل
6. التقويم
7. اتجاهات المعلم وتوقعاته

ويتكون هذا الدليل من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

العنصر الأول: أبعاد الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية.

العنصر الثاني: إجراءات تطبيق دليل الدور الإشرافي الفني.

العنصر الثالث : المزايا المترتبة على تبني دليل الدور الإشرافي الفني.

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر الثلاثة، بأبعادها الفرعية:

العنصر الأول: أبعاد الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية

يتمثل الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية بجميع الممارسات الإشرافية التي يقوم بها المدير في قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفاعلية بما يلائم خصوصية التعليم المهني. ويندرج ضمن مفهوم الدور الإشرافي الفني سبعة أبعاد رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: شخصية المعلم

يركز هذا البعد على أن يمتلك مدير المدرسة المقدرة على متابعة مظهر المعلم الشخصي وهندامه، ونطقه، وصوته، واستخدامه السليم للغة، ويتابع علاقاته مع زملائه، وطلبته، ومع أولياء الأمور. ويتابع مدير المدرسة أيضًا سلوك المعلم الأخلاقي في علاقاته الشخصية والمهنية، وفي التشبيك وبناء علاقات مهنية مع مؤسسات سوق العمل. ويحتفظ أيضًا بسجل غياب وتأخر للمعلمين، فإن ذلك يبنى بالشئ الكثير عن التزام المعلم واتجاهاته نحو مهنته. فيقدم المدير الإرشادات اللازمة لمعاونة المعلم على تطوير شخصيته بأسلوب حوارى إنساني يحترم شخصيته وينطلق من مقدراته وإمكاناته.

البعد الثاني: المواصفات المهنية

يقع على عاتق مدير المدرسة في هذا البعد أن يدعم المعلم في رحلته للتطور المهني وتحديد احتياجاته التدريبية، فينوع في أساليبه الإشرافية تبعًا لذلك، ويستخدم أساليب إشرافية فنية معاصرة، وينظم زيارات تبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها، لنقل الخبرات الناجحة والمميزة. ويوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية، ويحرص على زيادة وعيه وثقافته المهنية، ويتابع الأبحاث والدراسات الإجرائية للمعلم، ويهتم ويحلل نتائجها، ويتأكد مدير المدرسة من تمكن المعلم من تخصصه وما يستجد

به. ويراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين في مقدراتهم وفي نضجهم الوظيفي وفي أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية.

البعد الثالث: التخطيط

يقوم مدير المدرسة في هذا البعد باقتراح الكفايات المراد تطويرها لدى المعلمين على إدارة التعليم المهني، وذلك بالتشاور معهم. ويساعد مدير المدرسة المعلم على التخطيط بمستوياته المختلفة، ويشركه في بناء خطته السنوية، ويتابع مدير المدرسة تسلسل خطة المعلم في إعطاء الجانبين النظري والعملي. ويساعد مدير المدرسة المعلم على اشتقاق الأهداف بأنواعها ومستوياتها، ويتابع خطته في تقييم الجانبين النظري والعملي، ويوزع المدير برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة، ويتعاون مع إدارة التعليم المهني ومديريات التربية والتعليم للمواءمة بين العرض والطلب في مهارات سوق العمل، ويحرص على احتضان مدرسته لمشاريع تنمية لخدمة المجتمع.

البعد الرابع: التنفيذ

يساعد مدير المدرسة في هذا البعد المعلم على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية، ويوفر له المواد والعدد التي يحتاجها لمشغله، ويحرص المدير على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ملائمة للجانبين النظري والعملي في التعليم المهني. ويؤكد مدير المدرسة على تنفيذ المعلم لواجبات صافية نظرية وعملية، وتقديم تغذية راجعة مناسبة للطلبة، وعلى ضرورة إعطاء الطلبة فرص المحاولة والتجريب ضمن مقدراتهم، وعلى التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة، وآلية استثماره لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم. ويوفر مدير المدرسة للمعلم المصادر بأنواعها الورقية والرقمية، ويتابع استخدامه للوسائل الملائمة، والتطبيقات التكنولوجية والحاسوبية. ويحرص على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل، ويتعاون مع معلمي المشاغل ومؤسسات سوق العمل لتوفير مراكز تدريب لطلبة التلمذة المهنية، والمسارات المهنية الأخرى.

البعد الخامس: إدارة المشغل

يتابع مدير المدرسة في هذا البعد استخدام المعلم لوقت مشغله بفاعلية، ويحثه على الانتقال بسلاسة بين الجانبين النظري والعملي، ويساعده على ايجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية. ويتابع المدير المعلم في تنفيذه لأنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله، وتمكنه من إعداد المواصفات الفنية

الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد، وكيفية توظيفه للأجهزة، والمعدات، والأدوات، والمواد الخام بكفاءة وفاعلية. ويتأكد مدير المدرسة من تنظيم المعلم لسجل اللوازم الخاص بمشغله، ومن مراعاته لقواعد الأمن والسلامة المهنية في مشغله. ويتابع مدير المدرسة أيضًا أسلوب المعلم في حث طلبته على الأدب والخلق، ويتتبع إجراءات الضبط المدرسية بشكل عام.

البعد السادس: التقويم

يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم استراتيجيات وأدوات تقويم ملائمة للجانبين النظري والعملي، ويدربه على التقويم الذاتي، ويتأكد من تنظيم المعلم لسجلات المشغل بأنواعها، ويتابع نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي، ويواكب مدير المدرسة التوجهات العالمية في المهن المختلفة، ويقم النظام التعليمي فيها تقييمًا شاملاً ومستمرًا.

البعد السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو مهنة التعليم وتوقعاته، ويحرص على أهمية توضيحه للطلبة وللزملاء وللمجتمع المحلي مكانة التعليم المهني. ويحث مدير المدرسة المعلم على العدل بين الطلبة وتفهمهم، ويثنيه على أهمية احترامهم، واحترام وجهات نظرهم المغايرة لوجهة نظره، وتقبلها، واحترام أولياء أمورهم.

العنصر الثاني: إجراءات تطبيق دليل الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة

إن تفعيل الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية ينعكس أثره على النظام التربوي بأكمله، فهو يُعنى بأداة التغيير والإصلاح الفاعلة ألا وهو المعلم. فبتطوره المهني وتجويد ممارساته التعليمية – التعليمية نهض بمخرجات النظام التربوي من معلمين وطلبة، ونمكّن المدرسة المهنية من تحقيق أهدافها وأهداف التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع الفلسطيني، ومواكبته للاتجاهات المعاصرة في القطاع. وتخرج طلبة يمتلكون المهارات والكفايات المهنية اللازمة لإنعاش اقتصاد بلادهم، مما يعود بالفائدة على كافة القطاعات الأخرى، التربوية والصحية والاجتماعية والسياسية وغيرها. ويمكن تفعيل الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية في فلسطين باتباع الآتي:

البعد الأول: شخصية المعلم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدر على تنمية شخصية المعلم	الإشراف التربوي الإنساني	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم مدير المدرسة المهنية من خلال نموذج الإشراف التربوي الإنساني بالاهتمام بالمعلمين وأشعارهم بقيمتهم وبمكانتهم. وذلك لأن الهيئة التعليمية التي تشعر بالرضا تعمل بجدية أكثر، ويسهل العمل معها، وقيادتها، وضبطها. ويكون دور مدير المدرسة الإشرافي الفني التوفيق بين حاجات المعلمين والواجبات المنوطة بهم، والاهتمام بالاحتياجات النفسية والاجتماعية لكل معلم، حتى يشعر بالرضى الوظيفي. - فيتابع مدير المدرسة المهنية مظهر المعلم الشخصي وهندامه، ونطقه، وصوته، واستخدامه السليم للغة. وعلاقته مع زملائه، وطلبتة، وأولياء أمورهم. - ويلاحظ مدير المدرسة المهنية سلوك المعلم الأخلاقي في علاقاته الشخصية والمهنية، ومؤسسات سوق العمل. - ويحتفظ مدير المدرسة المهنية بسجل للإجازات والمغادرات للمعلمين. - يقدم مدير المدرسة المهنية الدعم اللازم لمساعدة المعلم على تنمية شخصيته. 	تكلفة السجلات الورقية والرقمية، والاهتمام بالمعلمين (\$500)

البعد الثاني: المواصفات المهنية

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدر على مساندة المعلمين في تطويرهم المهني	الإشراف التربوي التطوري	- يهتم مدير المدرسة المهنية بالفروق الفردية بين المعلمين، فيقوم باختيار النمط الإشرافي الفني المناسب من خلال التشخيص، والتطبيق، ومن ثم التطوير إذ يتدرج المدير مع المعلم في الأنماط الإشرافية المستخدمة ومنها الأساليب الإشرافية النظرية الفردية كالقراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية يختار فيها المدير الموضوعات التي يحتاجها المعلم للتمكن من تخصصه، ولزيادة ثقافته المهنية، ومن ثم الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية كالندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية. ومن ثم الأساليب الإشرافية العملية الفردية كالا اجتماع الفردي مع المعلم، والزيارة الصفية، ومن ثم الأساليب الإشرافية العملية الجماعية مع المعلمين، والمشغل التربوي، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي، وتبادل الزيارات بين المعلمين. ويستطيع المدير دمج أساليب إشرافية مختلفة فيما يعرف بالمنحى التكاملي في الإشراف لتحقيق	تكلفة الأساليب الإشرافية النظرية الفردية (\$200)، وتكلفة الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية (\$3000)، وتكلفة الأساليب الإشرافية العملية الفردية (\$50)، وتكلفة الأساليب الإشرافية العملية الجماعية (\$300)

	<p>الهدف الإشرافي.* (الأساليب الإشرافية الفنية لمدير المدرسة)</p> <p>- يحث مدير المدرسة المهنية المعلم على القيام بالأبحاث الإجرائية في التعليم المهني ويتابع نتائج هذه الدراسات ويساعد المعلم في تحليلها والاستفادة من نتائجها.</p>		
<p>تكلفة سد احتياجات المعلمين من الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات الحاسوبية (\$4000)</p>	<p>- يسهل استخدام الإشراف الإلكتروني من دور مدير المدرسة الإشرافي الفني ويعطيه المرونة في البعد الزمني والمكاني، وزيادة فرص التأمل الذاتي للمعلمين وتحليل أنشطتهم وتقويم أدائهم، ويتيح للمدير والمعلم على حد سواء استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع، وامتداد العملية الإشرافية على مدى اليوم، وخصوصاً في حالات الإغلاق والطوارئ.</p>	<p>الإشراف التربوي الإلكتروني</p>	

البعد الثالث: التخطيط

التكلفة التقديرية	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
<p>تكلفة التدريبات على التخطيط (\$100)</p>	<p>- يسعى مدير المدرسة المهنية وهو قائد تربوي في مدرسته إلى بناء الثقة بينه وبين العاملين معه وأهمهم المعلمون، والشعور الإيجابي من مقدرتهم على القيام بالأعمال، والإيمان بهم، وأنهم مؤتمنون على طلبتهم، وذلك من خلال نزاهته الشخصية فهو قدوتهم، واحترام</p>	<p>القيادة بالثقة</p>	<p>تتمية مهارة التخطيط بمستوياته</p>

<p>الأخرين، ورعايتهم، وتمكينهم، وتطبيق مساءلة منطقية وواضحة، ورؤية مشتركة، واتصال فعال، وإدارة الصراع بإيجابية وفاعلية. إذ يشرك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية مما يزيد من شعوره بالمسؤولية، ويدربه على التخطيط بمستوياته من خلال عرض نماذج لخطط سنوية وفصلية ويومية، تُعنى بالبناء المعرفي والمهاري للجانبين النظري والعملي.</p> <p>- يتعاون مدير المدرسة المهنية مع إدارة التعليم المهني ومديريات التربية والتعليم في التخطيط للمواءمة بين العرض والطلب في مهارات سوق العمل، وتطوير مخرجات المدرسة المهنية لسد الفجوة، بعد الأخذ بتوصيات المعلمين.</p> <p>- يحرص مدير المدرسة المهنية على احتضان مدرسته لمشاريع تنموية لخدمة المجتمع، وتحسين البيئة المدرسية على حد سواء.</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

البعد الرابع: التنفيذ

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تحسين الممارسات التعليمية - التعلمية	القيادة بأخلاق الشيوخ	- على مدير المدرسة المهنية وهو قائدٌ وشيخٌ (إداري تربوي) في مدرسته امتلاك المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، والرؤية والتفكير الاستراتيجي، وقوة الشخصية، والقوة الحسنة،	تكلفة سد احتياجات المشاغل (\$10000)

	<p>والجرأة، والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفردية للمعلمين، مما يسهل عليه التأثير فيهم، والعمل بجد، ونشاط، ورغبة، وحماس، ويقود إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.</p> <p>- يحرص مدير المدرسة المهنية على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل، ويساعد المعلمين على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية وإثرائه، ويحرص مدير المدرسة المهنية على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ووسائل تعليمية وتطبيقات تكنولوجية ملائمة للجانبين النظري والعملي في التعليم المهني، من خلال التفكير الاستراتيجي والجرأة والشجاعة، والعدل في التعزيز الإيجابي، وفرص التجريب للطلبة.</p> <p>- يمتلك مدير المدرسة المهنية الرؤية لكيفية تعاون معلمي المشاغل ومؤسسات سوق العمل في توفير مراكز تدريب لطلبة التلمذة المهنية.</p>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

البعد الخامس: إدارة المشغل

التكلفة التقديرية	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
تكلفة السجلات وقوائم الرصد وبطاقات	- يراعي مدير المدرسة المهنية أن المعلمين يتفاوتون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية	الإشراف التربوي المتنوع	تطوير المقدر على

<p>الملاحظة الورقية والإلكترونية وأي أدوات أخرى (\$100)</p>	<p>ومستوياتهم العلمية، ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم.</p> <p>- تعددت الأساليب الإشرافية الفنية في الإشراف المتنوع تبعًا لحاجة المعلمين، وهي: الإشراف التربوي المكثف، والتعاوني، والذاتي. ويُقدم أسلوب الإشراف المكثف للمعلمين المبتدئين عادةً، ويتم الإشراف التعاوني بين مجموعة من المعلمين يعملون معًا من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة. وفي الإشراف الذاتي يقوم المعلم بتطوير أدائه بنفسه، وهو يناسب المعلمين الأكفيا الذين لديهم خبرة وكفاءة عالية.</p> <p>- يتابع مدير المدرسة المهنية من خلال الملاحظة المخططة والهادفة استخدام المعلم لوقت مشغله بفاعلية، ومقدرته على إيجاد بيئة تعليمية محفزة وودية، ويلاحظ أيضًا تمكنه من تنفيذ أنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله، ومهارته في إعداد المواصفات الفنية الدقيقة للأجهزة والعدد، ومقدرته على تنظيم سجل اللوازم المخصصة في مشغله، ومراعاته لقواعد الأمن والسلامة المهنية في المشغل، وحثه للطلبة على الالتزام بالأخلاق والأدب في التعامل.</p>	<p>الملاحظة والرصد</p>
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

	<p>- يقوم مدير المدرسة المهنية بالشراكة مع المعلم بتحليل نتائج الملاحظة واختيار الأسلوب الإشرافي الفني المناسب، ووضع خطة تطويرية استناداً لهذه النتائج.</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

البعد السادس: التقويم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تحسين المقدرة على تحديد مؤشرات لقياس الاداء	الإشراف التربوي القائم على الأداء	<p>- يقوم مدير المدرسة المهنية بتطوير أداء المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة.</p> <p>- فيتابع مدير المدرسة المهنية استخدام المعلم لاستراتيجيات وأدوات تقويم ملائمة للجانبين النظري والعملي، ونتائج الطلبة الشهرية والفصلية، وسجلات الطلبة التراكمية، وأعمالهم الإنتاجية.</p> <p>- يواكب مدير المدرسة المهنية التوجهات العالمية في المهن المختلفة، وأساليب تقويمها.</p> <p>- يقيم مدير المدرسة المهنية النظام التعليمي فيها تقييماً شاملاً ومستمرًا.</p> <p>- ويدرب مدير المدرسة المهنية المعلمين على التقييم الذاتي.</p> <p>- يقدم مدير المدرسة المهنية التغذية الراجعة للمعلم لتطوير استراتيجيات وأدوات تقويمه للطلبة في الجانبين النظري والعملي.</p>	تكلفة تدريب المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة (\$1000)

البعد السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدرة على متابعة اتجاهات المعلم	الإشراف التربوي الحواري	<p>- يساعد الإشراف الحواري مدير المدرسة المهنية على إيجاد فرص مشتركة لمناقشة المدير للمعلم بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً ومشاركة خبرتيهما، بوجود ثقة متبادلة، واستخدام الحوار للتأمل والنمو والتقويم وليس للمراقبة.</p> <p>- في المنحى الحواري يخضع كل شئٍ للتمحيص والمساءلة، فيحق لكل من المدير والمعلم إثارة قضية يرى أنها مناسبة للحوار. ويسعى كل منهما لفهم وجهة نظر الآخر، للوصول إلى نوع من الفهم المشترك للقضايا التربوية المطروحة.</p> <p>- فيتابع مدير المدرسة المهنية اتجاهات المعلم نحو مهنة التعليم، ويؤكد عليه ضرورة توضيح مكانة التعليم المهني للطلبة وأولياء أمورهم</p> <p>- ويحث مدير المدرسة المهنية المعلم على تفهم الطلبة والعدل بينهم، واحترامهم، واحترام وجهات نظر طلبته المغايرة لوجهة نظره.</p> <p>- ويقدم مدير المدرسة المهنية الإرشاد اللازم لتعديل اتجاه المعلم وتوقعاته نحو الأفضل.</p>	تكلفة عرض قصص نجاح في التعليم المهني ومناقشتها (\$100)

الأساليب الإشرافية الفنية لمدير المدرسة

ملاحظات	إجراءات تطبيقها	مفهومها	الأساليب الإشرافية
<p>تُطبَّق الأساليب الإشرافية النظرية الفردية قبل العملية غالبًا</p>	<p>يقوم مدير المدرسة باختيار القراءات بالتعاون مع المشرف التربوي والتي تفيد المعلم في تنمية معلوماته ومهاراته، ورفع كفاياته المعرفية في تخصصه، ويضع برنامجًا لتنفيذ هذه القراءات بشكل منظم وهادف. ويقوم مدير المدرسة ببناء مكتبة مهنية توفر للمعلمين النشرات والمجلات المتخصصة بأنواعها المختلفة، الورقية والرقمية، والاشترك في قواعد البيانات العالمية والتي تقسح المجال للمعلمين الوصول إلى المجلات العلمية والتربوية. ويقوم مدير المدرسة (بالتعاون مع المعلمين) باختيار مشكلات البحث الإجرائي، وترتيب أولوياتها، وتشجيع المعلمين على تنفيذها، ومناقشة نتائجها</p>	<p>يقصد بها مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتهدف لإكساب المعلم مهارة التعلم الذاتي، وتطوير معلوماته، وتحسين أساليب عمله، وتكثيف الخبرات التربوية العالمية لتتلاءم مع واقعه، وتدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير، وحل المشكلات، وتشمل: القراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، والبحث الإجرائي</p>	<p>الأساليب الإشرافية النظرية الفردية</p>

<p>الندوة أقصر زمنًا من المؤتمر، والندوة تعالج موضوعًا واحدًا أما المؤتمر قد يتضمن مجموعة من المحاور. في الدورة التدريبية يكون هناك نوعًا من المزج بين الجانبين النظري والتطبيقي</p>	<p>يقوم مدير المدرسة برئاسة الندوة وإدارة النقاش الذي يتلوها، أو يكلف أحد الخبراء في عرض الجوانب المختلفة لمشكلة ما على المعلمين، ودراستها بعمق من خلال عرض خبرات مجموعة من الناس، والمقارنة بينها من قبل المشاركين. ويقترح مدير المدرسة قضايا تربوية لمناقشتها في المؤتمر التربوي من قبل المهتمين بالعملية التربوية، وتوفير فرص التفاعل والتعاون من قبل المعلمين. ويشرف مدير المدرسة على تنفيذ دورة تدريبية للمعلمين لإحداث تغيير في سلوكهم في المجالات الثلاثة: المعرفي، والانفعالي، والمهاري</p>	<p>وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتتيح لهم فرصة المقارنة بين مختلف الآراء والاتجاهات وتشمل: الندوة التربوية، المؤتمر التربوي، الدورة التدريبية</p>	<p>الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية</p>
<p>إن الاجتماع الفردى مع المعلم يتيح للمدير أن يكون أكثر بعدًا عن الجو الرسمي، وأرحب صدرًا في الإصغاء والنقاش</p>	<p>يعقد مدير المدرسة اجتماعًا مع المعلم قبل الزيارة الصفية، وبعدها لمناقشة ما شاهده من تفاعل في مشغله، ويكون عملاً تعاونيًا وتشاركيًا منظمًا يتم فيه تبادل الآراء بحرية وتفهم. ويتابع مدير المدرسة خطط عمل المعلم المستقبلية والتي تلي نقاشات الاجتماعات</p>	<p>وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تتحو باتجاه الجانب العملي أكثر منها باتجاه الجانب النظري، وتستهدف المعلم بشكل فردي، لتحسين أساليبه التعليمية، وتشمل: الاجتماع الفردي</p>	<p>الأساليب الإشرافية العملية الفردية</p>

		مع المعلم، والزيارة الصفية للمعلم	
تُطبَّق الأساليب الإشرافية العملية الفردية قبل الجماعية غالبًا	يقوم مدير المدرسة بالتخطيط التعاوني للاجتماع لتحقيق فهم مشترك للمبادئ، والأسس التربوية العامة لدى المعلمين، وتسهيل نموهم المهني، ومتابعة التطورات الحديثة في مجال التربية والتعليم. يتولى مدير المدرسة قيادة الورشة التربوية بمساعدة المشرف التربوي لاقتراح حلول لبعض القضايا، ومنها: تحليل محتويات وحدات دراسية، وإعداد اختبارات نظرية وعملية، والتخطيط لمشروع وغيرها. ويقوم مدير المدرسة بالتخطيط للموقف التعليمي مع المعلم في التعليم المصغر والذي يقوم على تصغير وقت الدرس (الموقف التعليمي) إلى خمس، وحجم الصف إلى أقل من عشرة، وأهداف الدرس إلى واحد أو اثنين، وتدوين الملاحظات أثناء الدرس أو تصويره صوت وصورة (فيديو) وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للمعلم لتعديل سلوكه من خلال الفهم النظري والتطبيق العملي	وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تنفذ عمليًا، وتوفر للمعلمين فرص التطبيق الميداني، وغالبًا ما تتم لمجموعة من المعلمين، بشكل جماعي، وتسهم في توفير الوقت وتبادل الخبرات مع جميع الأطراف المشتركة، وتشمل: الاجتماعات الجماعية مع المعلمين، والورشة التربوية، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي، وتبادل الزيارات بين المعلمين	الأساليب الإشرافية العملية الجماعية
كثيرًا من المواقف النظرية والعملية تتداخل مع بعضها	يقوم مدير المدرسة بتحديد الهدف الإشرافي الذي يريد تحقيقه، ومن ثم اختيار الأساليب الإشرافية المناسبة وتنفيذها فق تسلسل زمني وإجراءات	ويقصد به استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل الإشرافية، لتحقيق	المنحى التكاملي في الإشراف

<p>بعضًا في الأسلوب الإشرافي الواحد</p>	<p>واضحة، ومن الأمثلة على ذلك: إقناع المعلمين بأهمية التخطيط الدراسي وإكسابهم المهارة اللازمة لإتقانه، فيقوم مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا بالإجتماع مع المعلمين وإثارة الفكرة، ثم يختار عددًا من المتطوعين للقيام بقراءات موجهة، ثم يعقد ورشة تربوية يتم فيها إنتاج بعض الخطط الدراسية. ويقوم مدير المدرسة بإعطاء درس توضيحي أو اختيار من ينوب عنه من المعلمين الماهرين بإعطائه لتوضيح بعض الأفكار وترجمتها إلى واقع ملموس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة</p>	<p>غايات وأهداف إشرافية محددة. ويجب ان تكون الأساليب الإشرافية ملائمة للهدف، وتتسم بالتخطيط الجيد، والتقويم المستمر</p>	
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

العنصر الثالث : المزايا المترتبة على تبني دليل الدور الإشرافي الفني المقترح

من المزايا المترتبة على تبني دليل الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية الحكومية، ما يأتي:

- يساعد دليل الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية الحكومية والخاصة والوحدات المهنية في عملهم، من خلال اعتماده كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها.
- مواكبة المديرين للاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة، والاستفادة من الإجراءات التطبيقية، والتنمية المهنية لهم ولمعلميهم.
- ويعين الدليل أيضًا صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن ثم الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، ومديريات التربية والتعليم، في متابعة وتقييم الممارسات الإشرافية للمديرين من خلال تبنيه كأداة معيارية، وفي بناء البرامج التدريبية لهم.

- ويساعد الدليل معلمي المدارس المهنية في فهمهم للأدوار التي يمارسها مدير المدرسة المهنية،
والحاجة للدور الإشرافي، وكيفية الاستفادة منه في تجويد العملية التعليمية بفاعلية وكفاءة.

- التقييم بعد تطبيق الدليل

يتم تقييم أداء مديري المدارس المهنية في أدوارهم الإشرافية الفنية بعد تطبيق الدليل للتأكد من مدى تحقق أهدافه، وذلك من خلال ملاحظة أداء المعلمين، وممارساتهم التعليمية وانعكاسها على أداء طلبتهم واتقانهم للمهارات المعرفية والوجدانية والنفس - حركية، والشكل (1) يوضح عناصر الدليل ومكوناته:



الشكل (1): دليل (انتصار بصيلة، 2024) الإداري التربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

– معوقات متوقعة أثناء تطبيق الدليل

قد يواجه مدير المدرسة بعض المعوقات أثناء تطبيق الدليل الإداري التربوي المقترح، وتشمل:

- 1. معوقات مالية:** وهي بعض التحديات التي قد تظهر عند الحاجة إلى توفير مصادر المعلومات الورقية والرقمية، ومنها: الكتب، والدوريات، والنشرات، والسجلات. والاشتراكات الدورية في المجلات العلمية المحكمة. وفي توفير أجهزة لوحية للمعلمين وشراء تطبيقات حاسوبية وفقاً لحاجاتهم التدريبية، وفي توفير مكافآت مالية للمعلمين المتميزين. وفي توفير اتصال بالإنترنت، أو أي نقص في الاحتياجات التشغيلية للمدرسة ويحتاجه المدير لتدريب المعلمين.
- 2. معوقات بشرية:** عدم امتلاك المديرين أنفسهم للمهارات الإشرافية الكافية للقيام بالمتابعة الفنية للمعلمين، وكذلك عدم الالتحاق بالدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني للمديرين في مجال الإشراف الفني؛ وذلك لأن بعض المديرين يرون أن الإشراف التربوي من مهمات المشرف التربوي المختص. ولا يؤمنون بمقدرتهم على مساعدة المعلمين في تطورهم المهني في المجالات كافة. ومن المعوقات ما يتعلق بالمعلمين أنفسهم، وضعف الكفاءة المهنية والرغبة في مهنة التدريس لدى بعضهم. وعدم تعاونهم مع مدير المدرسة والتهاون في تنفيذ التوجيهات. ومن المعوقات أيضاً عدم تعاون بعض المشرفين التربويين، وخاصة عند اختلاف وجهات نظرهم مع المديرين مما قد يشكل تناقضاً لدى المعلم ويعيق عمله.
- 3. معوقات ناجمة عن النظام التربوي والتشريعات التربوية:** عدم إعطاء الصلاحيات لمديري المدارس في اختيار الدورات التدريبية للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية من قبل وزارة التربية والتعليم. وقلة الدورات التدريبية لمديري المدارس وفق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والإشراف التربوي. وعدم وجود نظام حوافز يشجع المعلمين والمديرين على متابعة تطورهم المهني. وتكليف بعض المعلمين بتدريس مواد غير مواد تخصصاتهم. وعدم توظيف عدد كاف من المشرفين التربويين في التخصصات المختلفة لمساعدة مديري المدارس في الإشراف على المعلمين.
- 4. معوقات تقنية:** ومنها نقص الأجهزة الإلكترونية التي تلزم التدريب، وعدم الاتصال بشبكة الانترنت، وعدم امتلاك بعض المديرين والمعلمين للمهارات الحاسوبية والتقنية اللازمة للتدريب، ومنها: مهارة إنشاء حساب لأي منصة تعليمية ملائمة للتدريب، وحساب بريد إلكتروني، وجدولة لقاء عن بعد، وإنشاء روابط تشعبية ومشاركتها مع المجموعات المهنية ضمن المؤسسة وخارجها، وأرشفة التدريبات بصيغة رقمية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة. ومن المعوقات التي

قد تظهر في الإشراف الإلكتروني إضافة إلى ما ذكر آنفًا؛ عدم امتلاك المعلمين مهارة حوسبة الدروس وعرضها، وتصميم واجبات وتقييمها، وعمل تقارير وتحليلها، وأنشطة تفاعلية متزامنة وغير متزامنة وغيرها.

- نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المختصين من أساتذة الجامعات في مجالات العلوم التربوية، ورؤساء أقسام في إدارة التعليم المهني، للتأكد من درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح من وجهة نظرهم (انظر الملحق (6)). وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وإضافة المعوقات التقنية التي قد تواجه مدير المدرسة وخاصة عند استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني. وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم تم اعتماد هذا الدليل.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي هدفت إلى بناء دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات التي اقترحتها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعًا لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

- مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين كانت مرتفعة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.64). وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.73-3.97)، وجاء في الرتبة الأولى المجال السابع "اتجاهات المعلم وتوقعاته" بمتوسط حسابي (3.97)، ثم المجال الخامس "إدارة المشغل" بمتوسط حسابي (3.90)، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثالث "التخطيط" بمتوسط حسابي (3.73).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس المهنية ومعلميهم لأهمية دورهم الإشرافي الفني في تجويد العملية التعليمية وتحسين مخرجات المدرسة المهنية وتحقيق أهدافها التربوية، وأهداف المجتمع وتطلعاته، والنهضة في قطاع التعليم المهني الذي يُعد جوهر التنمية الاقتصادية، وتلبية لحاجات المتعلمين ورغباتهم واهتماماتهم، ومراعاة لأنماط تعلمهم المتميزة، ومقدراتهم، ومستويات تفكيرهم، ومواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في التعليم العام بشكل عام والتعليم المهني بشكل خاص، بإفصاح المجال للشباب باختيار مهنة المستقبل في مراحل عمرية مبكرة وفقًا لميولهم وإمكاناتهم، من خلال التزامن في تعلم الجانبين النظري والعملي في المدارس والمراكز والمؤسسات التدريبية. وكذلك إدراك مديري المدارس المهنية للعلاقة الإيجابية المباشرة بين واقع ممارساتهم الإشرافية الفنية ودفاعية المعلمين للعمل ولتطوير أدائهم وممارساتهم التعليمية وأثرها على تعلم الطلبة وتنمية شخصياتهم في

الجوانب كافة. وتقدير المعلمين أيضًا لهذا الدور وإيمانهم بأن المتابعة والمساءلة المنطقية من قبل مديريهم هي حافز لهم للتميز والإبداع في عملهم، وغيابها والتراخي فيها يضعف من الأداء ويؤثر سلبيًا على العملية التربوية برمتها. ولا تستبعد الباحثة مبالغة أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين. إذ يميل الإنسان بطبعه إلى تعظيم أدائه والإشادة بمنجزاته الشخصية، ولما كان السؤال يتضمن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، فربما يكون لتأثير العامل الشخصي دورًا في ارتفاع قيمة الحكم على درجة الممارسة.

وفيما يتعلق بنتائج ترتيب مجالات الأداء، فإن الباحثة تعزو مجيء مجال "اتجاهات المعلم وتوقعاته" في الرتبة الأولى لأهمية الاتجاهات في سلوك الإنسان وممارساته، فمعلم يمتلك اتجاهات سلبية نحو مهنة التعليم ونحو طلبته لن يكون قادرًا على أداء واجبه على أكمل وجه، ولن يكون مهتمًا بتطوير أدائه، بما يعود بالفائدة على طلبته. وكذلك تعزو الباحثة احتلال مجال "التخطيط" في الرتبة الأخيرة لإغفال مديري المدارس المهنية والمعلمين لأهمية التخطيط بمستوياته المختلفة في تنظيم العمل التربوي وفي كفاءة وفاعلية النظام، وفي استثمار الموارد المادية والبشرية بأفضل ما يكون، وفي تحسين القدرة على التقويم بأنواعه المختلفة. فإن العمل غير المخطط له يتسم بالعشوائية وبإمكانية الحصول على نتائج غير مرغوبة، وتحديات قد تحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية. وهذا يستوجب ضرورة عقد ورشات تدريبية لمديري المدارس المهنية ومعلميهم للتدريب على مهارة التخطيط بمستوياته المختلفة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (2013) بأن جاءت درجة ممارسة دور مديري المدارس المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني مرتفعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. ومع دراسة نورماساري وإفندي (Normasari & Effendi, 2020)، ودراسة نيليتاواتي (Nellitawati, 2020)، ودراسة ماس وآخرون (Mas et al., 2023) بوجود علاقة ايجابية بين الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو العمل. ودراسة حمدان (2006) بأن جاء مجال "التخطيط" ضمن الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني بأقل متوسط من وجهة نظر المعلمين.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البلوي (2015) بأن جاءت درجة تقدير المعلمين لكفايات مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا متوسطة، واحتلت الكفايات الإشرافية الفنية

الرتبة الأخيرة في التقديرات. ومع دراسة مصطفى (2016) بأن جاء الدور الإشرافي لمدير المدرسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. ودراسة زهران (2017) بأن جاء دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الصناعي بدرجة متوسطة، واحتلال مجال "التخطيط" الرتبة الأولى. ودراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) بأن جاءت درجة تقدير المعلمين للممارسات الإشرافية لمديريهم متوسطة وتتسم بالإشراف البيروقراطي. ودراسة راميريز (Ramirez, 2022) بأن احتل مجال "التطوير المهني للمعلمين" المرتبة الأولى من حيث الأهمية في كفايات إدارات التعليم المهني والتقني، ثم يليها مجال "مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين"، ومجال "تأمين الاحتياجات التدريبية لهم".

وفيما يأتي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

– المجال الأول: شخصية المعلم

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (5) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال شخصية المعلم كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.61). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرة (1) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-4.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) "يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.31)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "يتابع مدير المدرسة مظهر المعلم الشخصي وهندامه" بمتوسط حسابي (3.36).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلم قدوة الطلبة ومثالهم الأعلى الذي يحتذى به، فكل ما يصدر عنه من قول أو فعل أو سلوك يؤثر في طلبته بشكل كبير، وحتى شخصياتهم واستراتيجياتهم في التعامل مع المواقف المختلفة تنعكس على شخصيات طلبتهم، ومن هنا كان لا بد من تضمين شخصية المعلم ضمن معايير اختيار المعلمين، والتأكد من سلامة نطقهم وملاءمتهم لمهنة التعليم. وإن احتلال فقرة "يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين" على الرتبة الأولى يدل على أهمية التزام المعلم بالوقت، ودلالته على التزامه بكافة الأنظمة والتعليمات المدرسية، فمعلم دائم التأخر يفقد الشيء الكثير من سحر تأثيره في طلبته، فعلى المعلم أن يبدأ بإصلاح نفسه ليكون مربياً ومعلماً في ذات الوقت.

وإن مظهر المعلم الشخصي وهندامه من الأمور الهامة التي تؤثر في تعلم طلبته، وقد تكون من المشتتات التي تحد من نسبة استفادة الطلبة من التعليم المدرسي. وجاءت في الرتبة الأخيرة لأن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر أفراد العينة لمظهر المعلم الشخصي وهندامه أقل أهمية من سلامة نطقه وصوته ولغته، حيث يستطيع المعلم بأبسط هندام الظهور بمظهر حسن ومناسب. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة نيليتاواتي (Nellitawati, 2020) بأن أثر الدور الإشرافي لمدير المدرسة يظهر بشكل كبير عند امتلاك المعلمين سمة الانضباط.

– المجال الثاني: المواصفات المهنية

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال المواصفات المهنية كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (13)، و(16) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) "يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية" بمتوسط حسابي (4.03) وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية تمكن المعلم من تخصصه وضرورة مواكبته للمستجدات العلمية والمعرفية والتكنولوجية في مجاله، ولاستراتيجيات التدريس المعاصرة في قطاع التعليم المهني، فركون المعلم لثقافة مهنية محددة، وأساليب تعليمية تقليدية ألفها، واعتاد عليها، ويصعب عليه تقبل فكرة تغييرها وتطويرها، قد يؤدي به إلى الفشل في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، وتصدأ ممارساته التعليمية كما يصدأ الحديد وينخر.

لذلك احتلت فقرة "يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية" الرتبة الأولى فمن واجبات مدير المدرسة أن يوضح للمعلم مسؤولياته المهنية ويؤكد عليها بشكل دائم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) "ينظم مدير المدرسة الزيارات التبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها" بمتوسط حسابي (3.31) وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية الزيارات التبادلية بين المعلمين وأثرها في تطورهم المهني وفي إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلاتهم عن طريق زملائهم في التخصصات المماثلة أو المغايرة، وللزيارات التبادلية فائدة كبيرة بانفتاح المعلمين على بعضهم بعضًا أكثر من انفتاحهم على المشرفين التربويين أو المديرين، مما يؤدي إلى تحديد التحديات بشكل أسرع وأدق. والزيارات التبادلية أيضًا تؤدي إلى نقل التجارب الناجحة واستثارة دافعية المعلمين نحو التغيير والتطوير. وجاءت في الرتبة

الأخيرة لأن الأصل أن يبدأ المعلم بتطوير نفسه عن طريق خطته الذاتية للتطور، ثم بعد ذلك يضطلع على تجارب الآخرين.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حمدان (2006) بأن جاء مجال النمو المهني لمشرفي التعليم المهني في الرتبة الأولى من وجهة نظرهم. ودراسة راميريز (Ramirez, 2022) بأن من كفايات إدارات التعليم المهني والتقني التطوير المهني الذي جاء بالرتبة الأولى على الكفايات الأخرى. واختلفت مع دراسة أونوي ونووسو (Onyeike & Nwosu, 2018) بأن احتلت فقرة يناقش مدير المدرسة مع المعلم الاتجاهات المعاصرة في التدريس. ودراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) بأن جاء مجال التطور المهني بدرجة منخفضة من وجهة نظر المعلمين حول الممارسات الإشرافية لمديريهم.

– المجال الثالث: التخطيط

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (7) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التخطيط كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.73). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرات (19)، و(20)، و(22) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32-4.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) "يوزع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة" بمتوسط حسابي (4.23)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية التوزيع السليم للحصص بين المعلمين بعدل وبطريقة ملائمة للبيئة المدرسية، فلكل مدرسة بيئة مدرسية خاصة، وثقافة تنظيمية معينة، تتميز بها عن غيرها من المدارس، فيراعي مدير المدرسة العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على بيئة المدرسة التعليمية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) "يشرك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية" بمتوسط حسابي (3.32)، وتعزو الباحثة ذلك لأهمية مشاركة المعلمين في بناء الخطة السنوية المدرسية فهم أكثر احتكاكًا بالطلبة ودراية بمشكلاتهم ومقدراتهم. وجاءت في الرتبة الأخيرة نتيجة لتخوف المديرين من عدم مقدرة المعلمين على التخطيط الاستراتيجي وبناء الرؤى المدرسية، وعليه وجب على المديرين الثقة بمعلميهم وبمقدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة لمدارسهم في المستقبل، ويحملوا الأمانة باقتدار. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة زهران (2017) بأن حصلت درجة تقدير دور

الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الصناعي في مجال يمنح المدير الصلاحيات على أقل تكرار.

– المجال الرابع: التنفيذ

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (8) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التنفيذ كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (34)، و(39) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) "يشجع مدير المدرسة المعلم على التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة" بمتوسط حسابي (4.02)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التعزيز الإيجابي على تعلم الطلبة، فأكثر استراتيجيات التدريس حداثاً، مدعّمة بوسائل متنوعة، وبيئة صفية نموذجية، إذا لم تكن مصحوبة بتعزيز إيجابي ملائم في وقته ونوعه، لن تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) "يتابع مدير المدرسة آلية استثمار المعلم لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم" بمتوسط حسابي (3.61)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأخطاء التي يقع فيها الطلبة تعتمد على محتوى المنهاج والموقف الصفّي الذي حدثت فيه، فقد تكون أخطاء بسيطة أو غير ذلك، وهذا ما جعلها تحتل الرتبة الأخيرة.

– المجال الخامس: إدارة المشغل

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (9) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التنفيذ كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.71). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71-4.16)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) "يتتبع مدير المدرسة إجراءات الضبط المدرسية" بمتوسط حسابي (4.16)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إجراءات الضبط المدرسية تؤثر على كافة العمليات التي تدور خلال فترة الدوام المدرسي، أو في الإشراف عن بعد، وغيابها يعني أنه لا يوجد تعليم، فبيئة مليئة بالفوضى والعنف بأشكاله المختلفة لا تعد بيئة آمنة لتعلم الطلبة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) "يتابع مدير المدرسة المعلم في إعداداته للمواصفات الفنية الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد"

بمتوسط حسابي (3.71)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إدراك المديرين لأهمية هذه المهارة والتي تؤدي إلى استرشاد استخدام موارد المدرسة المادية والبشرية، وكفاءة المعلم وفاعليته في مشغله.

– المجال السادس: التقويم

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (10) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التقويم كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.72). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، باستثناء الفقرتين (51)، و(54) متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-4.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (53) "يتابع مدير المدرسة نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي" بمتوسط حسابي (4.08)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية عملية التقويم في التأكد من تحقيق الأهداف التعليمية، ويمكن الاستفادة منها كمؤشر لتقييم أداء المعلمين في استخدامهم لاستراتيجيات تقويم ملائمة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (51) "يدير مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي" بمتوسط حسابي (3.40)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية التقييم الذاتي لدى المعلم في الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف وتوظيفها بأفضل ما يمكن، وفي تحديد المعوقات والتحديات وتلافيها. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) بأن جاءت درجة تقدير المعلمين للممارسات الإشرافية لمديرهم في مجال التقويم مرتفعة.

– المجال السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (11) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لمجال التقويم كانت مرتفعة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.68). وجاءت جميع فقرات هذا المجال مرتفعة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76-4.09)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (59) "يثني مدير المدرسة على أهمية احترام الطلبة" بمتوسط حسابي (4.09)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية احترام المعلم لطلبته ولآرائهم، فإن الطالب لا يتقبل أية فكرة يتم طرحها من معلم لا يحترمه ولا يحترم شخصه مهما كان المعلم متميزاً ومهما كان الجهد المبذول. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (56) "يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو التعليم" بمتوسط حسابي (3.76)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الأصل في المعلم داخل النظام أن يمتلك اتجاهات ايجابية

نحو التعليم، وإلا فإن امتهان مهنة التعليم تكون ظلماً له ولطلبته، لذلك احتلت الرتبة الأخيرة كونها أمراً مفروغاً منه.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغيري المركز الوظيفي والجنس، حيث بلغت قيمتا ف (12.081، 5.263)، ومستوى الدلالة (0.001، 0.023) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وكانت الفروق في المركز الوظيفي لصالح المديرين، وقد بلغ حجم أثر المركز الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (5.7%)، أما الفروق في الجنس لصالح الذكور، وقد بلغ حجم أثر الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (2.6%).

كما وأشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمتا ف (0.624، 0.017)، ومستوى الدلالة (0.537، 0.895) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وفيما يأتي مناقشة نتائج السؤال الثاني لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك على النحو

الآتي:

– مناقشة نتائج السؤال الثاني لمتغير المركز الوظيفي

تعزو الباحثة الدلالة الإحصائية في فروق متوسطات المركز الوظيفي إلى اختلاف طبيعة وظيفة كل من المدير والمعلم، وهذا يؤدي إلى اختلاف المنظار الذي ينظر فيه كل منهما للعملية التربوية، فالمعلم مثلاً يُعنى بممارساته التعليمية وطلبته وفي نظام الإجازات والحواجز وفي تطوره المهني. بينما يُعنى المدير بكل ما يتعلق بالعملية التربوية من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأولياء الأمور، ومجتمع محلي، وعلى المستويات كافة، في مستوى السياسات العامة والتربوية، وفي علاقات الاتصال والتواصل مع الإدارات العليا، والوسطى، والتنفيذية وغيرها. وجاءت لصالح المديرين لأن الانسان بطبيعته يعطي لنفسه تقديرًا أعلى من تقدير الآخرين له في الغالبية العظمى من الحالات، ولمعرفة المديرين بأهمية ما يقومون به وبأولوياتهم في العمل، في حين أن رؤية المعلمين واتجاهاتهم نحو ما يقوم به مديروهم تختلف نوعًا ما، فالأمر المهم جدًا من وجهة نظر المعلم قد يكون أقل أهمية من وجهة نظر المدير.

واتفق الطرفان (المديرون والمعلمون) على أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين مرتفعة، وهذا يدل على العلاقة المميزة التي تربط مدير المدرسة المهنية بمعلمي المشاغل. فمدير المدرسة المهنية مهندسٌ في إحدى التخصصات الهندسية، على غرار الغالبية العظمى من المعلمين المهنيين، يكون على دراية بالتحديات التي قد يواجهها المعلم في المشغل من صيانة للأجهزة، وتمكين الطلبة من الجانب العملي، ومن مراعاة قواعد الأمن والسلامة. وكذلك إن حركة تنقلات المعلمين المهنيين بين المدارس المهنية في محافظات الوطن تكاد تكون معدومة، وذلك لشح عدد المعلمين المهندسين في النظام، وصعوبة المواصلات حيث أن المدارس المهنية موزعة على مديريات الشمال والوسط والجنوب. ومجىء أثر المركز الوظيفي في الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أكبر أثر من بين المتغيرات الأخرى، وهذا يدل على أهمية تضمينه في الدراسة الحالية ودراسة أثره. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (2013) بأن جاءت درجة تقدير دور مديري المدارس المهنية في تنمية كفايات معلمي التعليم المهني مرتفعة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعلميهم.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني لمتغير الجنس

وتعزو الباحثة الدلالة الإحصائية للفروق في الجنس ولصالح الذكور إلى أن تفكير الذكور يتسم بالنظرة الشمولية والاهتمام بالمرجات، بينما تركز الإناث على التفاصيل في كل المراحل، فالمدير الذي يُعد جيد الأداء من وجهة نظر المعلم قد يكون ضعيفاً من وجهة نظر المعلمة. ويفوق عدد المعلمين في التعليم المهني عدد المعلمات بثلاثة أضعاف تقريباً، فالمدارس المهنية للإناث تُعد حديثة العهد مقارنة بالمدارس المهنية للذكور فهذا قد يؤثر على نظرة المعلمة للتعليم المهني وعلى ثقتها بمقدرتها على تغيير الواقع.

فمن التحديات التي يواجهها التعليم المهني النظرة الدونية من المجتمع للملتحقين به، والإناث الفئة الأكثر تأثراً بهذه النظرة، وذلك لخصوصية المجتمع الفلسطيني، فلا تستطيع الإناث الالتحاق بكافة التخصصات المهنية المتاحة للذكور، وفي بعض المدارس المهنية المختلطة تطرح تخصصات خاصة بالذكور وتخصصات خاصة بالإناث، وفي معايير اختيار المعلمين المهنيين من قبل وزارة التربية والتعليم لبعض التخصصات يحدد جنس المعلم، كتخصص كهرباء استعمال للمعلمين الذكور فقط. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (2013) ودراسة أونيب و نوسو (Onyeike & Nwosu, 2018) بعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الجنس. ودراسة البلوي (2015) بوجود فروق دالة ولصالح الإناث.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني لمتغير سنوات الخبرة

تعزو الباحثة عدم وجود دلالة إحصائية في الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى واقع التعليم المهني في فلسطين، والذي تغير في السنوات الأخيرة نحو الأفضل ولكنه ما زال لا يرقى للواقع المأمول، فمعلم حديث التوظيف في القطاع قد يكون لديه الامكانيات والمقدرات أفضل من معلم من ذوي سنوات الخبرة الطويلة، وذلك لأنه تخرج حديثاً وواكب التغيرات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاهات المعاصرة في التعليم المهني، في حين أن معلم متميز من ذوي سنوات الخبرة الطويلة والذي يطور نفسه مهنيًا بشكل مستمر، ويعنى بمواكبة كل ما هو جديد في تخصصه قد يكون أفضل من معلم من ذوي سنوات الخبرة القصيرة، فالأمر يعتمد على شخصية المعلم واتجاهاته وعلى ظروف البيئة المدرسية التي يعمل بها، وعلى المجتمع المحلي الحاضن لهذه المدرسة، وعليه جاء متغير سنوات الخبرة غير دال. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (2013) بوجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح خبرة أكثر من 10 سنوات. ودراسة عدوان (2020) أن

الخبرة المهنية تُعد من المعايير المهنية الهامة لاختيار مديري المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمكلفين بالتعليم المهني.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني لمتغير المؤهل العلمي

وتعزو الباحثة عدم وجود دلالة إحصائية في الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى واقع الدراسات العليا في التعليم العالي، الذي لا يرقى لمستوى الأداء المطلوب، فالأصل أن الدراسات العليا تضيف للمتعلم الباحث مهارات وأخلاقيات وسلوكيات لم تتأتى له في مرحلة البكالوريوس، وتمكنه من تطوير مهاراته البحثية التي تفيده في عمله وفي تغيير واقعه للأفضل، وإلا ما الهدف من وجودها إن لم يكن لها أثر. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (2013) بعدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفيما يأتي مناقشة نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

– مناقشة نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير المركز الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح المديرين، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجميع المجالات، وقد تراوح حجم أثر المركز الوظيفي على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (3.2%-7.3%). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين والمعلمين على أهمية جميع المجالات في الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، وأن أكبر أثر كان لمجال شخصية المعلم.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (شخصية المعلم، والتخطيط، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته) تعزى للجنس لصالح الذكور، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية (المواصفات المهنية، التنفيذ) تعزى للجنس، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يتلقون نفس التدريبات، ومطالبين بتنفيذ نفس المهام، ويتم تقييمهم وفق نفس المعايير والمحكات، وأن أكبر أثر كان لمجال اتجاهات المعلم وتوقعاته.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحتها الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويلاحظ من جدول (15) ان حجم الأثر لمجالات متغير سنوات الخبرة يقارب الصفر وهذا يتفق مع عدم وجود دلالة تعزى لهذا المتغير. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس المهنية المهارات اللازمة في جميع المجالات (شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته) سواء كانوا من ذوي سنوات الخبرة القصيرة أو الطويلة.

– مناقشة نتائج السؤال الثاني في كل مجال من مجالات أداة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحتها الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العملي، حيث كانت قيم ف ومستويات الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويلاحظ من جدول (15) ان حجم الأثر لمجالات متغير المؤهل العملي يقارب الصفر وهذا يتفق مع عدم وجود دلالة تعزى لهذا المتغير. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس المهنية المهارات اللازمة في جميع المجالات (شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته) سواء كانوا من حملة شهادة البكالوريوس أم الدراسات العليا.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

في ضوء نتائج الدراسة، تم تطوير دليل إداري تربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تكون من عدة عناصر رئيسية، وهي: أبعاد الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية، وكيفية تطبيق دليل الدور الإشرافي الفني، والمزايا المترتبة على تبني دليل الدور الإشرافي الفني. لقد تميز هذا الدليل الإداري التربوي بعرضه لأبعاد الدور الإشرافي الفني، لمساعدة مديري المدارس المهنية على القيام بممارساتهم الإشرافية الفنية، حيث سيساهم هذا الدليل في تطوير وتجويد العمل الإداري التربوي في التعليم المهني، وتفعيل دور الإدارة التربوية، وزيادة الثقة في قراراتها ونشاطاتها.

ويؤمل من هذا الدليل الإداري التربوي المقترح أن يساعد في عملية تفعيل الممارسات الإشرافية لدى مديري المدارس المهنية، فموضوع الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية لم تنطرق له الأدلة التربوية الأخرى، وذلك حسب حدود علم الباحثة.

- مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية. وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، من حيث تجويد اللغة وتصويب أخطائها. وأجمع الغالبية العظمى من المحكمين أن الدليل مناسب وشامل ويحقق الأهداف التي وُضِعَ من أجلها. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها الخبراء والمختصين، تم اعتماد هذا الدليل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم ومعلميهم كانت مرتفعة، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

أ. إيلاء مزيدٍ من الاهتمام بموضوع الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية من الناحية العملية، وذلك من خلال توفير برامج تدريب خاصة للمديرين والمعلمين، لتفعيل الدور الإشرافي الفني لديهم لأفضل المستويات في المجالات كافة.
ب. إجراء المزيد من الدراسات حول الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية غير الحكومية (الخاصة، ووكالة الغوث).

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين تعزى لمتغيري المركز الوظيفي لصالح المديرين والجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بما يأتي:

أ. دراسة درجة ممارسة الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية يعزى لمتغير فرع الدراسة (صناعي، واقتصاد منزلي، وزراعي، وفندقي).
ب. دراسة العلاقة التكاملية بين الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية ومشرفي ومكلفي التعليم المهني.

3. توصلت الدراسة إلى تطوير دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. وعليه، توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم فيها، بتبني هذا الدليل، من أجل تجويد العملية التربوية في المدارس المهنية، وذلك من خلال نشر الدليل على موقع الوزارة الإلكتروني، وتفعيل الدليل في الورش التدريبية، ومتابعة إدارة التعليم المهني لممارسة مديري المدارس المهنية لأدوارهم الإشرافية الفنية استنادًا إلى الدليل الإداري التربوي المقترح في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

أ. المصادر والمراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين (د.ت). لسان العرب. المجلد (6)، بيروت: دار صادر. متاح على موقع: <https://waqfeya.net/book.php?bid=4077>. تم الاسترجاع بتاريخ 2023/3/2م
- ابن منظور، جمال الدين (د.ت). لسان العرب. المجلد (13)، بيروت: دار صادر. متاح على موقع: <https://waqfeya.net/book.php?bid=4077>. تم الاسترجاع بتاريخ 2023/9/15م
- أبو شعيرة، خالد (2006). التربية المهنية: بين الفكر التربوي الإسلامي والفكر التربوي الحديث. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- البري، أحلام (2020). المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الباستان، أحمد؛ وبولس، وصفي؛ عبد الجواد، عبد الله (2010). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بصيلة، انتصار؛ وناصر، إيناس (2023). مدى تمثل المعايير المهنية الوطنية لدى معلمي التعليم المهني في فلسطين من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 31(5)، 499-480. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.5/2023/20>
- البلوي، إبراهيم (2015). تطوير برنامج تدريبي لتنمية كفايات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- البهواشي، السيد (2012). الإدارة المدرسية والصفية: بين التجديد والتجويد. القاهرة: عالم الكتب.
- التل، سعيد، وزملاؤه (1993). المرجع في مبادئ التربية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حشاوي، واثق (2009). دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حسانين، محمود؛ وحجي، أحمد؛ والزهيرى، إبراهيم (2017). دراسة مقارنة للتعليم والتدريب التقني والمهني الثانوي في مصر وفنلندا، دراسات تربوية وإجتماعية. جامعة حلوان، 23(4)، 451-496. متاح على موقع: https://jsu.journals.ekb.eg/browse?_action=issue. تم الاسترجاع بتاريخ 2023/9/5م

حسن، هبة (2017). دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتفعيل أدوارهم بوصفهم قادة تربويين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن. حليبي، شادي (2012). واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي، دراسة حالة (الجمهورية العربية السورية). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(28)، 397-434. متاح على موقع:

<https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/1036>

تم الاسترجاع بتاريخ 2023/9/12م

حمدان، إبراهيم (2006). بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية وقياس مدى ملاءمته. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

خليفة، سحر (2020). تقييم واقع التعليم المهني في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الدسيت، ابتسام (2013). بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التنمية المهنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

دواني، كمال (2003). الإشراف التربوي: مفاهيم، وآفاق. عمان: الجامعة الأردنية.

الرشايدة، محمد (2010). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الرمضان، فاطمة (2013). دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني في محافظة إربد من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زهران، إيمان (2017). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والإعتماد. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 33(7)، 54-111.

DOI:10.12816/0042464

السعود، راتب (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (2022). الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه. (ط2)، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (2024). السياسات التربوية في الدول العربية: مفاهيم وآفاق. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

سكر، ناجي (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

صالح، عريب (2019). رؤى معاصرة في التعليم المهني والتقني في ضوء تجارب النظم التربوية المتقدمة، المحور السادس: رؤى معاصرة في التعليم المهني والتقني. مؤتمر رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم المهني والتقني، مؤتمر علمي محكم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة العقبة للتكنولوجيا، العقبة، الأردن (21-23 آذار، 2019)، ص409-422، تحرير راتب سلامة السعود وخالد أحمد الصرايرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع. متاح على موقع: <http://www.hnjournal.net> تم الاسترجاع بتاريخ

2023/3/3م

الطويسي، أحمد (2012). أساسيات في التربية المهنية. (ط3). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد (2008). أساليب تدريس التربية الفنية والمهنية والرياضية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الجليل، رباح (2018). تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية (جامعة سوهاج)، ج51. 243-320.

DOI: 10.21608/edusohag.2018.4614

عبد الهادي، جودت (2006). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2007). استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عبيدي، أحمد (2017). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي (الإشراف التربوي القائم على

الأداء). المدونة الرسمية للدكتور أحمد بن محمد عبيدي. متاح على موقع:

<https://ahmadubidy.blogspot.com/2017/12/blog-post.html>

تم الاسترجاع بتاريخ 2023/4/4م

عدوان، سوسن (2020). المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم: دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عطوي، جودت (2016). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. (ط7)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العظامات، محمد (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين في مديرية تربية الزرقاء الأولى للإشراف الإلكتروني ومعوقاته ومتطلبات تطويره من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، 4(9)، 1-20. DOI: 10.26389/AJSRP.M271019

العمرى، خالد (2019). السياسة التربوية في الاردن وأثرها على التعليم والتدريب المهني، ورقة رئيسية. مؤتمر رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم المهني والتقني، مؤتمر علمي محكم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة العقبة للتكنولوجيا، العقبة، الاردن (21-23 آذار،

(2019)، ص2-8، تحرير راتب سلامة السعود وخالد أحمد الصرايرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

فيفر، ايزابيل؛ ودنلاب، جين (1997). **الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتدريس التحسين**. ترجمة محمد عيد ديراني، مراجعة عمر الشيخ، عمان: منشورات الجامعة الأردنية.

لهلوب، ناريمان (2010). **الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس**. عمان: دار الخليج.

مجلس الوزراء الفلسطيني (2021). **قرار بقانون رقم (4) لسنة 2021م بشأن الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني**. رام الله، مجلس الوزراء الفلسطيني. متاح على موقع: <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=17417>

تم الاسترجاع بتاريخ 2023/9/29م

محاسنة، عمر (2011). **أساسيات التعليم المهني، التعليم التكنولوجي**. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

مركز الدراسات النسوية (1996). **التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من منظور تخطيطي ودمج النوع الاجتماعي**. القدس، مركز الدراسات النسوية.

المركز العربي لتنمية الموارد البشرية (2003). **اقتصاديات التعليم والتدريب المهني**. بنغازي: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية.

مريزيق، هشام (2008). **النظرية والتطبيق في الاشراف التربوي: المدخل، والنظرية، ومصادر السلطة، والأساليب**. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2010). **سياسات تطوير قدرة التعليم والتدريب المهني لتلبية الاحتياجات التدريبية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة**. رام الله، ماس.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2015). **تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم والتدريب المهني والتقني: متطلب أساسي للاستجابة لاحتياجات سوق العمل**. رام الله، ماس.

المصري، منذر (1993). **التعليم المهني في الأردن**. سلسلة الكتاب الأم في تاريخ الأردن، 9، عمان: منشورات لجنة تاريخ الأردن.

مصطفى، أميرة (2016). دليل مقترح للدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا بناء على وظائف الإشراف التربوي المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (2023). تحويل التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني من أجل عملية انتقالية ناجحة وعادلة: استراتيجية اليونسكو 2022-2029. باريس، اليونسكو.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) (2009). خطة تطوير التعليم في الوطن العربي، التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. إدارة التربية، جامعة الدول العربية، تونس، الألكسو.

منظمة العمل العربية (2023). الاستراتيجية العربية للتدريب والتعليم التقني والمهني المحدث 2023. القاهرة، منظمة العمل العربية.

نجار، يحيى؛ وعلي، عيسى (2020). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المعلمين في مدينة دمشق. مجلة جامعة حماة، 3(17)، 188-211. متاح على موقع:

<https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/issue/view/63>

تم الاسترجاع بتاريخ 2023/9/29م

نصار، سامي (2019). التعليم الفني والثورة الصناعية الرابعة رؤى للمستقبل، ورقة رئيسية. مؤتمر رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم المهني والتقني، مؤتمر علمي محكم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة العقبة للتكنولوجيا، العقبة، الأردن (21-23 آذار، 2019)، ص9-18، تحرير راتب سلامة السعود وخالد أحمد الصرايرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

همشري، عمر (2007). مدخل إلى التربية. (ط2)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم العالي؛ ووزارة العمل (2010). استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني المحدث. رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل.

وزارة التربية والتعليم العالي (2011، أ). الدليل المرجعي في الإشراف التربوي. رام الله: الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

وزارة التربية والتعليم العالي (2011، ب). دراسة الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية من القوى العاملة المدربة ضمن مستويات العمل الأساسية. رام الله: الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني.

وزارة التربية والتعليم (2013). الإشراف التربوي في فلسطين. رام الله: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التربية والتعليم العالي (2014). المعايير المهنية لمدير المدرسة. رام الله: هيئة تطوير مهنة التعليم.

وزارة التربية والتعليم العالي (2017). المعايير المهنية لمعلمي التعليم المهني. رام الله: هيئة تطوير مهنة التعليم.

وزارة التربية والتعليم العالي (2018). معايير المشرف التربوي. رام الله: هيئة تطوير مهنة التعليم.

وزارة التربية والتعليم (2019). مهام المكلفين بالتعليم المهني. رام الله: وزارة التربية والتعليم، إدارة التعليم المهني.

وزارة التربية والتعليم (2023، أ). إحصائيات العام الدراسي 2023/2022. رام الله: وزارة التربية والتعليم، إدارة التعليم المهني.

وزارة التربية والتعليم (2023، ب). أسس تقويم التعليم والتعلم في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي الأكاديمي والمهني 2024/2023م. رام الله: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم الماليزية (2021، أ). خطة التعليم في ماليزيا (2013 - 2025) مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي. (ج1)، بغداد، مركز البيان للدراسات والتخطيط.

وزارة التربية والتعليم الماليزية (2021، ب). خطة التعليم في ماليزيا (2013 - 2025) مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي. (ج2)، بغداد، مركز البيان للدراسات والتخطيط.

- Atkinson, A. J. (2002). Resource guide for crisis management in Virginia schools. **Basilmamiş Doktora Tezi, Virginia Department of Education.**
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, 78(1), 98. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.1.98>. Retrieved in 22/10/2023
- Glickman, C. D. (2002). **Leadership for learning: How to help teachers succeed.** Alexandria, Virginia: ASCD, Institute for Schools, Education, and Democracy, Inc. (ISED, Inc.).
- Mas, S. R., Masaong, A. K., Djafar, H. and Marhawati, B. (2023). The Correlation between Principals' Managerial Competence, Academic Supervision Competence, Entrepreneurial Competence, and Teachers' Motivation for Achievement throughout State Vocational High Schools. **International Journal of Arts and Humanities Studies**, 3(1), 09-15. <https://doi.org/10.32996/Ijahs.2023.3.1.2>. Retrieved in 7/2/2023
- Nellitawati, N. (2020). Establishing Teachers' Personality Competence through the Principal's Leadership Role in Vocational High School. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 24(4), 5524-5532. Available at: <https://www.psychosocial.com/article/PR201647/1389> Retrieved in 9/2/2023
- Normasari, L. and Effendi, R. (2020). Contribution of Principal Supervision, Principal Leadership, and Work Motivation on Performance of Private Vocational High Schools Teachers in Tanah Bumbu Regency. **Journal of K6 Education and Management**, 3(2), 187-195. <http://dx.doi.org/10.11594/jk6em.03.02.10>
- Onyeike, V. C. and Nwosu, C. M. (2018). Principals administrative and supervisory for teachers job effectiveness in secondary schools in Rivers State. **British Journal of Education**, 6(6), 38-49. Available at: <https://ejournals.org>. Retrieved in 15/2/2023
- Ozdemir, G. and Sahin, S. (2020). Principal's supervisory practices for teacher professional development: Bureaucratic and professional perspectives. **International Online Journal of Educational Sciences**, 12(1), 18-36. DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.01.002>
- Ramírez, C. P. O. (2022). Standards and Competency Frameworks for Administrators in Technical and Vocational Education Schools (TVET) in Latino American countries. **ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales**, 7(1), 85-103. DOI: 10.5281/zenodo.5823520
- UNESCO. International Centre for Technical and Vocational Education and Training (UNESCO-UNEVOC). (2005). **Normative instruments concerning technical and vocational education.** Available at:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001406/140603e.pdf> Retrieved in 5/1/2023

UNESCO Institute for Statistics. (2012). International standard classification of education: ISCED 2011. **Comparative Social Research**, 30. Available at: <http://hdl.voced.edu.au/10707/240136>. Retrieved in 7/1/2023

ملحقات الدراسة

- الملحق (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية
- الملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة
- الملحق (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية
- الملحق (4): تسهيل مهمة من جامعة القدس
- الملحق (5): تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم
- الملحق (6): قائمة أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور/ةالمحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، ولهذا أعدت الباحثة استبانة مكونة من سبعة مجالات: (شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته)، وذلك للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لدورهم الإشرافي بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.

علماً بأن الاستبانة مقسمة إلى قسمين، على النحو الآتي:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية (المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالفقرات التي ستقيس واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لدورهم الإشرافي الفني، علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ومعرفة وسمعة علمية طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم استبانة قياس "الدور الإشرافي الفني"، راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بفقراتها من حيث انتمائها للمجال

الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لأغراض الدراسة، وصحة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمة الفقرات للمجتمع الفلسطيني، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ شاكرة لكم ومقدرة تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

الباحثة: انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

بيانات المحكم

الاسم:..... التخصص:.....

الرتبة:..... مكان العمل:.....

القسم الأول:

<input type="checkbox"/>	معلم	<input type="checkbox"/>	مدير	المركز الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي:

مقياس الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين

القسم الثاني:							
الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		ملاءمة الفقرة		الصياغة اللغوية	
		تنتمي	لا تنتمي	ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة
التعديل المقترح							
المجال الأول: شخصية المعلم							
1	يتابع مدير المدرسة مظهر المعلم الشخصي وهندامه						
2	يؤكد مدير المدرسة على نطق المعلم وصوته						
3	يحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم للغة السليمة						
4	يتابع مدير المدرسة علاقات المعلم مع زملائه						
5	يتابع مدير المدرسة علاقة المعلم مع طلبته						
6	يحرص مدير المدرسة على تفعيل المعلم للعلاقات مع أولياء الامور						
7	يتابع مدير المدرسة سلوك المعلم الأخلاقي في علاقاته الشخصية أو المهنية						
8	يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين						
المجال الثاني: المواصفات المهنية							
9	يدعم مدير المدرسة التطور المهني للمعلم						
10	يساعد مدير المدرسة المعلم على تحديد احتياجاته التدريبية						
11	ينوع مدير المدرسة في أساليبه الإشرافية على المعلمين						
12	ينظم مدير المدرسة الزيارات التبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها						
13	يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية						
14	يحرص مدير المدرسة على زيادة وعي المعلم وثقافته المهنية						
15	يتابع مدير المدرسة بحوث المعلم التربوية والإجرائية						

							يتابع مدير المدرسة تمكن المعلم من تخصصه	16
المجال الثالث: التخطيط								
							يقترح مدير المدرسة على إدارة التعليم المهني الكفايات المراد تطويرها لدى المعلمين	17
							يساعد مدير المدرسة المعلم على التخطيط بمستوياته المختلفة	18
							يتابع مدير المدرسة تسلسل المعلم في إعطاء الجانبيين النظري والعملي	19
							يساعد مدير المدرسة المعلم على اشتقاق الأهداف بأنواعها ومستوياتها	20
							يتابع مدير المدرسة خطة المعلم في تقييم الجانبيين النظري والعملي	21
							يتعاون مير المدرسة مع إدارة التعليم المهني للمواءمة بين العرض والطلب في مهارات سوق العمل	22
							يحرص مدير المدرسة على احتضان مدرسته لمشاريع تنموية لخدمة المجتمع	23
المجال الرابع: التنفيذ								
							يساعد مدير المدرسة المعلم على تنفيذ مناهج المواقف التعليمية	24
							يوفر مدير المدرسة للمعلم المواد والعدد التي يحتاجها لمشغله	25
							يحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ملائمة للجانبيين النظري والعملي	26
							يؤكد مدير المدرسة على تنفيذ المعلم لواجبات صافية نظرية وعملية	27
							يتابع مدير المدرسة تقديم المعلم تغذية راجعة مناسبة للطلبة	28
							يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إعطاء المعلم للطلبة فرص المحاولة والتجريب ضمن قدراتهم	29
							يشجع مدير المدرسة المعلم على التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة	30

						يتابع مدير المدرسة آلية استثمار المعلم لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم	31
						يوزع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة	32
						يوفر مدير المدرسة للمعلم المصادر بأنواعها الورقية والرقمية	33
						يحرص مدير المدرسة على مراعاة المعلمين لقواعد الأمن والسلامة في مشاغلهم	34
						يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم للوسائل الملائمة	35
						يشجع مدير المدرسة المعلم على استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة	36
						يحرص مدير المدرسة على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل	37
						يتعاون مدير المدرسة مع معلمي المشاغل لتوفير مراكز تدريب لطلبة التلمذة المهنية	38
المجال الخامس: إدارة المشغل							
						يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم لوقت المشغل بفاعلية	39
						يؤكد مدير المدرسة على المعلم للانتقال بسلاسة بين الجانبين النظري والعملي	40
						يساعد مدير المدرسة المعلم على ايجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية	41
						يتابع مدير المدرسة أسلوب المعلم في الحث على الأدب والخلق	42
						يتتبع مدير المدرسة إجراءات الضبط المدرسية	43
المجال السادس: التقويم							
						يدرّب مدير المدرسة المعلمين على التقويم الذاتي	44
						يتابع مدير المدرسة تنظيم المعلم لسجلات المشغل بأنواعها	45
						يتابع مدير المدرسة نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي	46

							47	يوأكب مدير المدرسة التوجهات العالمية في المهن المختلفة
							48	يقيّم مدير المدرسة النظام التعليمي فيها تقييماً شاملاً ومستمرًا
المجال السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته								
							49	يتابع مدير المدرسة حماس المعلم نحو التعليم
							50	يؤكد مدير المدرسة على أهمية توضيح المعلم لمكانة التعليم المهني
							51	يحث مدير المدرسة المعلم على العدل وتقهم الطلبة
							52	يحث مدير المدرسة على أهمية احترام الطلبة
							53	يؤكد مدير المدرسة على أهمية احترام وجهات نظر الطلبة المغايرة لوجهة نظره

الملحق (2)

قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الإسم	التخصص	المسمى الوظيفي
1	أ.د. خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. سعود ابن عيد العنزي	الإدارة التربوية	جامعة تبوك
3	أ.د. سيف بن محمد الرحبي	الإدارة التربوية	جامعة نزوى/عُمان
4	أ.د. محمد أمين القضاة	أصول تربية	الجامعة الأردنية
5	أ.د. محمد عبود الحراحشة	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
6	د. أحلام وجيه حمدون	القيادة التربوية	مشرفة تربوية/وزارة التربية والتعليم الأردنية
7	د. أفلح بن أحمد الكندي	المناهج وطرائق التدريس	جامعة نزوى/عُمان
8	د. خالد أحمد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
9	د. ربيع بن المر الذهلي	الإدارة التربوية	جامعة نزوى/عُمان
10	م. إيمان محمد كتانة	هندسة الإلكترونيات والحاسوب	رئيسة قسم التعليم المهني في مديرية طولكرم
11	م. ضياء أحمد الجعبري	هندسة إلكترونية	مدير مدرسة الخليل الثانوية الصناعية
12	ندى خالد نبريص	إدارة التنمية المجتمعية	مديرة مشروع دعم التعليم المهني والتقني في القدس/UNDP

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة التربوية

حضرة المدير/ة.....الفاضل/الفاضلة

حضرة المعلم/ة.....الفاضل/الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، ولهذا أعدت الباحثة استبانة مكونة من سبعة مجالات: (شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقويم، واتجاهات المعلم وتوقعاته)، وذلك للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لدورهم الإشرافي بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.

علماً بأن الاستبانة مقسمة إلى قسمين، على النحو الآتي:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية (المركز الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالفقرات التي ستقيس واقع ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لدورهم الإشرافي الفني، علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.

أرجو التفصّل بالإجابة عن جميع فقرات الإستبانة بكل شفافية وواقعية، وذلك باختيار بديل واحد من بين البدائل المرفقة لكل فقرة، شاكرة لكم ومقدرة لحسن تعاونكم، ومؤكدة بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،،،

الباحثة: إنتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

استبانة قياس درجة ممارسة الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية
بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين

القسم الأول:			
<input type="checkbox"/>	معلم	<input type="checkbox"/>	مدير
المركز الوظيفي:			
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
الجنس:			
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات
سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات			
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس فأقل
المؤهل العلمي:			

مقياس الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين

القسم الثاني:						
درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا		
المجال الأول: شخصية المعلم						
					1	يتابع مدير المدرسة مظهر المعلم الشخصي وهندامه
					2	يؤكد مدير المدرسة على نطق المعلم وصوته
					3	يحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم للغة السليمة
					4	يتابع مدير المدرسة علاقة المعلم مع زملائه
					5	يتابع مدير المدرسة علاقة المعلم مع طلبته
					6	يحرص مدير المدرسة على تفعيل المعلم للعلاقات مع أولياء الأمور
					7	يتابع مدير المدرسة سلوك المعلم الأخلاقي في علاقاته الشخصية والمهنية
					8	يحث مدير المدرسة المعلم على التشبيك وبناء علاقات مهنية مع مؤسسات سوق العمل
					9	يحتفظ مدير المدرسة بسجل غياب وتأخر للمعلمين
المجال الثاني: المواصفات المهنية						
					10	يدعم مدير المدرسة التطور المهني للمعلم
					11	يساعد مدير المدرسة المعلم على تحديد احتياجاته التدريبية
					12	ينوع مدير المدرسة في أساليبه الإشرافية على المعلمين
					13	ينظم مدير المدرسة الزيارات التبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها
					14	يوضح مدير المدرسة للمعلم مسؤولياته المهنية
					15	يحرص مدير المدرسة على زيادة وعي المعلم وثقافته المهنية
					16	يتابع مدير المدرسة الأبحاث والدراسات الإجرائية للمعلم
					17	يتابع مدير المدرسة تمكن المعلم من تخصصه
المجال الثالث: التخطيط						
					18	يقترح مدير المدرسة على إدارة التعليم المهني الكفايات المراد تطويرها لدى المعلمين
					19	يساعد مدير المدرسة المعلم على التخطيط بمستوياته المختلفة
					20	يشرك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية

					يتابع مدير المدرسة تسلسل خطة المعلم في إعطاء الجانبين النظري والعملي	21
					يساعد مدير المدرسة المعلم على اشتقاق الأهداف بأنواعها ومستوياتها	22
					يتابع مدير المدرسة خطة المعلم في تقييم الجانبين النظري والعملي	23
					يوزع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي للجانبين النظري والعملي بما يتلاءم مع بيئة المدرسة	24
					يتعاون مدير المدرسة مع إدارة التعليم المهني للمواءمة بين العرض والطلب في مهارات سوق العمل	25
					يحرص مدير المدرسة على احتضان مدرسته لمشاريع تنمية لخدمة المجتمع	26
المجال الرابع: التنفيذ						
					يساعد مدير المدرسة المعلم على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية	27
					يوفر مدير المدرسة للمعلم المواد والعدد التي يحتاجها لمشغله	28
					يحرص مدير المدرسة على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ملائمة للجانبين النظري والعملي	29
					يؤكد مدير المدرسة على تنفيذ المعلم لواجبات صفية نظرية وعملية	30
					يتابع مدير المدرسة تقديم المعلم تغذية راجعة مناسبة للطلبة	31
					يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إعطاء المعلم للطلبة فرص المحاولة والتجريب ضمن قدراتهم	32
					يشجع مدير المدرسة المعلم على التعزيز الإيجابي والملائم للطلبة	33
					يتابع مدير المدرسة آلية استثمار المعلم لأخطاء الطلبة في الجانبين النظري والعملي كفرص تعلم لأقرانهم	34
					يوفر مدير المدرسة للمعلم المصادر بأنواعها الورقية والرقمية	35
					يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم للوسائل الملائمة	36
					يشجع مدير المدرسة المعلم على استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة	37
					يحرص مدير المدرسة على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل	38
					يتعاون مدير المدرسة مع معلمي المشاغل ومؤسسات سوق العمل لتوفير مراكز تدريب لطلبة التلمذة المهنية	39
المجال الخامس: إدارة المشغل						

					يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم لوقت المشغل بفاعلية	40
					يؤكد مدير المدرسة على المعلم للانتقال بسلاسة بين الجانبين النظري والعملي	41
					يساعد مدير المدرسة المعلم على ايجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية	42
					يتابع مدير المدرسة المعلم في تنفيذه لأنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله	43
					يتابع مدير المدرسة المعلم في إعدادهِ للمواصفات الفنية الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد	44
					يتابع مدير المدرسة توظيف المعلم للأجهزة، والمعدات، والأدوات، والمواد الخام بكفاءة وفاعلية	45
					يتابع مدير المدرسة المعلم في تنظيمه لسجل اللوازم الخاص في مشغله	46
					يحرص مدير المدرسة على مراعاة المعلم لقواعد الأمن والسلامة المهنية في مشغله	47
					يتابع مدير المدرسة أسلوب المعلم في حث طلبته على الأدب والخلق	48
					يتتبع مدير المدرسة إجراءات الضبط المدرسية	49
المجال السادس: التقييم						
					يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم استراتيجيات تقييم ملائمة للجانبين النظري والعملي	50
					يدرّب مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي	51
					يتابع مدير المدرسة تنظيم المعلم لسجلات المشغل بأنواعها	52
					يتابع مدير المدرسة نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي	53
					يواكب مدير المدرسة التوجهات العالمية في المهن المختلفة	54
					يقيم مدير المدرسة النظام التعليمي فيها تقيماً شاملاً ومستمرًا	55
المجال السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته						
					يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو التعليم	56
					يؤكد مدير المدرسة على أهمية توضيح المعلم لمكانة التعليم المهني	57
					يحث مدير المدرسة المعلم على العدل وتفهّم الطلبة	58
					يثني مدير المدرسة على أهمية احترام الطلبة	59

					يؤكد مدير المدرسة على المعلم أهمية احترام وجهات نظر طلبته المغايرة لوجهة نظره	60
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------	----

الملحق (4)

تسهيل مهمة من جامعة القدس

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



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

تاريخ: 2023/ 10 /21
تأريخ: ب.ع. 11/23/991

معالي الأستاذ الدكتور محمود أبو موسى المحترم
وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة انصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة ورقمها الجامعي (22112603)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :
" دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة "

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبو سمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

الملحق (5)

تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



الرقم : و ت / ٥٦٠ / ٣٠
التاريخ : 2023/ 10 / 31 م

حضرة الأخ م. جهاد دريدي المحترم
مدير عام التعليم المهني

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحثة انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة

يهديك مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نعلمكم أن الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة القدس، تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي؛ لإجراء دراسة بعنوان: 'كليل إداري تربوي مقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي"، وستقوم بتطبيق الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية المهنية في جميع مديريات التربية والتعليم. نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمتها.

رابط الاستبيان: <https://moe.edu.ps/m/1022>

مع الاحترام،

د. محمد مطر / جهاد
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ج

سنة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

أ.د. راتب سلامة السعد/ المشرف على الدراسة، البريد الإلكتروني: AIsoud@ju.edu.jo

الباحثة انتصار ماجد عبد الرؤوف بصيلة، البريد الإلكتروني intesar.bslih@students.alquds.edu

د. مطر ك. س.

الملحق (6)

قائمة أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

الرقم	الإسم	التخصص	المسمى الوظيفي
1	أ.د. خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. عبير محفوظ آل مداوي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الملك خالد
3	أ.د. محمد أمين القضاة	أصول تربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. محمد عبود الحراشنة	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
5	د. بصري أحمد سلمودي	الإدارة التربوية	وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
6	د. خالد أحمد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
7	د. رندة نجاح النابلسي	الإدارة التربوية	مديرة مدرسة ثانوية
8	م. إيمان محمد كتانة	هندسة الإلكترونيات والحاسوب	رئيسة قسم التعليم المهني في مديرية طولكرم
9	أيوب موسى عليان	أساليب تعليم	وكيل مساعد/وزارة التربية والتعليم
10	م. زياد عواد رجي	هندسة ميكانيكية	رئيس قسم التعليم المهني في مديرية الخليل

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس	1
72	توزع فقرات الاستبانة على مجالاتها	2
73	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لمجالات الأداة	3
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لكل مجال من مجالات الأداة	4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال شخصية المعلم	5
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال المواصفات المهنية	6
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التخطيط	7
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية	8

	بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التنفيذ	
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال إدارة المشغل	9
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال التقويم	10
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم لمجال اتجاهات المعلم وتوقعاته	11
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي	12
89	تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي	13
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية تبعاً للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي	14
92	تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مجالات ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين	15

	لأدوارهم الإشرافية تبعًا للمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي	
95	معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية لأداة الدراسة	16
96	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل	17

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
117	دليل (انتصار بصيلة، 2024) الإداري التربوي لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي	1

فهرس الملحقات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
144	أداة الدراسة بصورتها الأولىة	1
150	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	2
151	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
157	كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس	4
158	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	5
159	قائمة أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي	6

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية (ABSTRACT)
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة ومحدداتها
10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
10	أولاً: الأدب النظري
10	المحور الأول: الإشراف التربوي
24	المحور الثاني: مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً
37	المحور الثالث: التعليم المهني
50	المحور الرابع: الإشراف التربوي والتعليم المهني في فلسطين
62	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
62	المحور الأول: الدراسات العربية السابقة ذات الصلة
66	المحور الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة
67	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
69	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
69	منهجية الدراسة

70	مجتمع الدراسة
70	أداة الدراسة
71	صدق أداة الدراسة
72	ثبات أداة الدراسة
73	متغيرات الدراسة
74	إجراءات الدراسة
75	المعالجة الإحصائية
77	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
77	نتائج السؤال الأول
87	نتائج السؤال الثاني
95	نتائج السؤال الثالث
119	نتائج السؤال الرابع
120	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
120	مناقشة نتائج السؤال الأول
127	مناقشة نتائج السؤال الثاني
132	مناقشة نتائج السؤال الثالث
132	مناقشة نتائج السؤال الرابع
133	التوصيات
134	المصادر والمراجع
134	أ. المصادر والمراجع العربية
141	ب. المصادر والمراجع الأجنبية
143	ملحقات الدراسة
160	فهرس الجداول
163	فهرس الأشكال
164	فهرس الملحقات
165	فهرس المحتويات