

الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في  
وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت

إعداد  
أحمد إبراهيم الخميس

إشراف  
الأستاذ الدكتور/ راتب سلامة السعود

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية

تخصص الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية  
جامعة عمان العربية

شباط ٢٠١٣

## تفويض

أنا أحمد إبراهيم الخميس أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: أحمد إبراهيم الخميس

التوقيع: 

التاريخ: 12/12/2012

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالب أحمد إبراهيم الخميس، وعنوانها "الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت"

بتاريخ 2012 / 11 / 28 وأجيزت بتاريخ 2012 / 12 / 12

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: عاطف مقابلة رئيساً

الأستاذ الدكتور: راتب السعود عضواً ومشرفاً

الدكتور: محمد القضاة عضواً

التوقيع



## الإهداء

إلى اللذين علماني أن الكرامة أغلى ما في الحياة، وأن الصفح والسماحة والتسابق إلى الفضل والعفو والإيثار أجمل ما فيها.....أمي، وأبي أطال الله في عمريهما.  
والمتطلعين دوماً، بروح التضحية والطموح، إلى آفاق مستقبل تقدر فيه القيم وتفتح أبوابه أمام العطاء الصادق.

إلى الحصن المنيع إلى من سانديني في جهدي المتواضع اهدي لهم جميعا محبتي إخواني.....

إلى كل عربي أحب أمته وتفاني في العمل على تنميتها وازدهارها وتوطيد دعائم وحدتها.....  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع تعبيراً عما يختلج في النفس وما يكنه الضمير

الباحث

أحمد إبراهيم الخميس



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم والصلاة والسلام على هادي الأمم وعلى آله وصحبه أجمعين.  
الحمد لله و الشكر له على توفيقه لي بأن أعانني وأوصلني إلى هذه المرحلة التي أوشكت فيها على اجتياز هذه الدرجة العلمية، سائلاً إياه أن أوفق في خدمة كل من يقصد هذا العمل المتواضع، وأتشرف خلال هذه الأحرف البسيطة أن أتقدم بالشكر ووافر الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، فقد كانوا أول الداعمين وخير المعينين ونعم المساندين فقد غمروني بوسع العلم وأفضل التوجيه لهم من الشكر أجزله.....  
وأخص بالشكر الفاضل الأستاذ الدكتور راتب السعود المشرف على الرسالة والأساتذة الكرام الذين ساهموا في مناقشة هذه الرسالة..... وأسأل الله أن يعينني على حفظ الجميل وردده.....

الباحث

أحمد إبراهيم الخميس

## فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص
ل	Abstract
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
١	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٥	أسئلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٦	مصطلحات الدراسة:
٧	حدود الدراسة:
٧	محددات الدراسة:
٨	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
٨	أولاً: الأدب النظري
٣٧	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:
٤٥	ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
٤٧	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٧	منهج الدراسة:
٤٧	مجتمع الدراسة:
٤٧	عينة الدراسة:
٤٨	أداة الدراسة:
٥١	متغيرات الدراسة:-
٥٢	المعالجة الإحصائية:-
٥٢	إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
٥٣	الفصل الرابع نتائج الدراسة

٥٣	نتائج السؤال الأول والذي ينص على:
٥٩	نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:
٦٥	الفصل الخامس مناقشة النتائج
٦٥	أولاً: مناقشة النتائج:
٦٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:
٧٢	مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:
٧٤	ثانياً: التوصيات:
٧٦	المصادر والمراجع
٧٦	المراجع العربية:
٨٢	المراجع الأجنبية:
٨٧	الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	٧٠
٢.	معاملات ثبات مجالات المقياس كرومباخ ألفا.	٧٢
٣.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في دولة الكويت لمجالات أداة الدراسة.	٧٧
٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس تبادل الزيارات.	٧٨
٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس الزيارات الصفية.	٧٩
٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس الدروس التطبيقية.	٨٠
٧.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس المشاغل التربوية..	٨١
٨.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس النشرة الإشرافية.	٨٢
٩.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس التعليم المصغر.	٨٣
١٠.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٨٥
١١.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير سنوات الخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة	٨٦
١٢.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير المؤهل العلمي في إجابات أفراد عينة الدراسة	٨٧
١٣.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير المنطقة التعليمية في إجابات أفراد عينة الدراسة	٨٨

## قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
.١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	١٢٠
.٢	قائمة بأسماء لجنة المحكمين لأداة الدراسة	١٢٥
.٣	أداة الدراسة بصورتها النهائية	١٢٦
.٤	كتاب تسهيل المهمة من جامعة عمان العربية	١٣٠

الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم  
في دولة الكويت.

إعداد  
أحمد إبراهيم الخميس  
إشراف  
أ.د راتب السعود

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المتقاعدين في دولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب الإشرافية فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت هو أسلوب الدروس التطبيقية، ومن ثم جاء أسلوب تبادل الزيارات، والنشرة الإشرافية، وأسلوب الزيارات الصفية، فأسلوب الدروس التطبيقية، ثم أسلوب المشاغل التربوية، وأسلوب النشرة الإشرافية، واسلوب التعليم المصغر. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) وتعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية.

وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بما يلي:

(أ) تنويع المديرين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

(ب) ضرورة زيادة اهتمام المدراء بالإشراف التربوي وتعزيز دوره.

(ج) خضوع الأساليب الإشرافية إلى التقويم والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

د) ضرورة تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه.

هـ) توفر الموارد البشرية وذلك لدعم هذا التصور ويشمل (كوادر تربوية معدة إعداداً جيداً- مهارات

قيادية قادرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات)

**The Most Effective Supervisory Techniques from the  
Retired Principals Point of View at Ministry of Education in the  
State of Kuwait**

**Prepared by  
Ahmad Ebraheem Al-khmees  
Supervisor  
Prof: Rateb- Al Soud**

**Abstract**

The study aimed at finding out the most effective supervisory techniques as perceived by the retired principals' at the Ministry of Education of Kuwait. The population of the study consists of all retired principals in the state of Kuwait; while the study sample consists of (١٢٠) principals who were selected randomly. To achieve the aim of the study, a questionnaire was designed to find out the most effectiveness supervisory methods as perceived retired principals' at the Ministry of Education in Kuwait, after being approved of sincerity and persistence.

The result of the study showed that the most effectiveness supervisory methods from retired principles' point of view at the ministry of Education in Kuwait was exchange applicable lessons domain, visits method, supervisory classroom visiting domain, then the educational workshops and micro-teaching. The result didn't indicate any difference with statistically significant at significance level ( $\alpha=0,05$ ), and that because of the variables of sex, experience,



educational qualification and educational area.

In the line of the results, the researcher recommended of the following:

- A) The principles should diversify the supervisory and not to depend on one method at supervisory, and the diversify of the method should be consistent with the nature of the objectives to be achieved.
- B) The need of increase attention of the principles with the educational supervisory and to strengthen its role.
- C) Undergoing supervisory methods to evaluation and development wherever the need arises
- D) The need for rehabilitating the supervisor to get masters degrees and doctoral degrees.
- E) Providing the human resources in order to support this perception includes well-prepared Educational staff, leadership skills capable of creativity and innovation, solve problems and making decisions.

## الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

انطلاقاً من كون النظام التربوي والتعليمي لأية دولة يعدّ الركيزة الأساسية في سباق التقدم بين الأمم، والطريق السليم لمواجهة تحديات المستقبل، فإنّ المؤثرات الفكرية السالبة الدخيلة على النظام التربوي فرضت نفسها في ظل ما يعيشه العالم اليوم من تغيراتٍ وتطوراتٍ في المجال التربوي والتعليمي على وجه الخصوص، ولا سيّما تلك التحديات التي يواجهها النظام التربوي والتعليمي في مختلف الدول العربية؛ إذ تقتضي الحاجة إلى وجود مديرين من ذوي الكفاءات العالية، والملمّين بجميع الجوانب التربوية والتعليمية؛ من أجل مواكبة التغيرات السريعة والتكنولوجيا الحديثة.

ولمّا كانت الإدارة التربوية أداة تربوية لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات التربوية المتاحة؛ وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في الاتجاهات والأنماط والممارسات، فقد أوصى المؤتمر التربوي الأول للتطوير التربوي في الأردن، المُنعقد في أيلول عام ١٩٨٧م بضرورة العمل على: بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء المبادئ العامة للقيادة واتجاهاتها وأدوارها؛ لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية على نحو أفضل (حنورة، ٢٠٠٢).

وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية هي قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية، يقع عليها العديد من المسؤوليات، ممّا يجعلها بحاجة ماسة إلى كفايات تربوية متميزة، إلا أنّ بعض هذه الإدارات قد تشكو من ضعف إما في الشخصية، وإما في المقدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم، وإما في القدرة العلمية والتربوية، وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة، ومن ثمّ ينعكس ذلك سلباً على كلّ عناصر العملية التربوية في المدرسة. وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية في المدرسة، فإنّ هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة، من حيثُ إنه شخصية قيادية مهمة ومؤثرة، يعول عليها في تنفيذ البرنامج التعليمي، بعدّها مدخلاً تربوياً أساسياً، يؤثر تأثيراً مهماً في مخرجات الإدارة المدرسية، وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل (السعود، ٢٠٠٩).

ويرى هاوكينز (Howkins.٢٠١٠) أن إدارة مدير المدرسة لها دور فعّال ومهم في تطوير ممارسات المعلمين وتنميتهم فكرياً ومهنياً، من خلال نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبّقها في مدرسته، ومدى كفايته في ابتكار الأفكار وتقنياتها والإحساس بالمشكلات التي تواجه المعلمين والتوصل إلى الآراء والمقترحات، لأنه عامل مساعد مهم في التخطيط للعمل وفي ترتيب الأولويات، وفي القدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية المنتظرة في المدرسة وخارجها، وكذلك من خلال مراعاة مشاعر المعلمين والعمل على تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم.

ويساهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية. فعليه تتوقف زيادة فاعلية ممارسات المعلمين داخل الغرف الصفية، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في تعديل المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى التحصيل التعليمي للطلاب. لذا يتصف الإشراف التربوي بأنه عملية شاملة تغطي جميع اتجاهات العملية التعليمية التعلمية، وذلك لأن هناك حاجة إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية (الجنازرة، ٢٠٠٠).

ويأتي دور مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يعتمد على الأساليب الإشرافية التي يتبعها في المدرسة، ومن هذه الأساليب؛ أن يحافظ على استمرارية التداخل بينه وبين عمل المشرف التربوي الزائر والمتابع لأمر المدرسة، وأن لا يعتمد في الدرجة الأولى على متابعة المشرف للمعلم دون ممارسة الدور الإشرافي له، وان يسعى إلى إقامة دورات تدريبية في الإشراف لمعرفة أهم وأكثر الأساليب الإشرافية التي تعود بالفائدة على المعلمين وعلى الطلبة وعلى العملية التعليمية التعلمية بشكل عام (Toremén, ٢٠٠٣).

وينظر إلى مدير المدرسة على أنه من المرتكزات الأساسية في متابعة العمل التعليمي ونتاجاته التي يخرجها المعلم للطلبة. فهو المحرك الرئيس نحو التغيير المنشود من المعلمين في المؤسسات التعليمية، إذ إن فاعليته تنعكس على كفاءة العملية التعليمية التعلمية، وبذلك فهو من تقع على عاتقه المسؤولية الكبرى في تحقيق الجودة للنظام التعليمي (البستان، ٢٠٠٣).

ولم يعد الإشراف التربوي مقتصرًا على المعلمين فقط، وإنما تعدى ذلك إلى اهتمام المشرف التربوي بالطلبة، مما يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والتنظيم. وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي، حيث أصبحت أكثر قدرة على النهوض بالعملية التربوية، والارتقاء بعملية التعلم والتعليم، فظهر الاهتمام بالمعلم من جميع

جوانبه الإنسانية، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة ايجابية فعالة، في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم (البابطين، ٢٠٠٤).

ويرى ليزيو وويلسون (Lizzio & Wilson, ٢٠٠٥) أن اتباع المشرف التربوي لأساليب إشرافية منفردة لن تؤدي أهمية كبرى في تشجيع المعلمين على التقدم والنمو والتطور، بل على المشرف اتباع عملية الانخراط والتنوع في تقديم الأساليب الإشرافية الحديثة للمعلمين، وذلك بإتباع إستراتيجية حديثة في استخدام تلك الأساليب وفي عملية التقييم. ومن بنود هذه الإستراتيجية تنظيم عملية اختيار الأساليب بدقة، وبشكل منسق ومنظم، ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي، وتتناسب مع المعلمين. ومن بنود هذه الإستراتيجية المتبعة عدم فرض الأساليب على المستفيدين منها في وقت واحد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالمنظ الإشرافي المتبع من قبل المشرفين التربويين.

ويوضح هيرش (Hirsh, ٢٠٠٥) أنه كلما تأثر المشرف التربوي بالاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، كلما كانت الأساليب التي يتبعها جيدة ومتطورة وبعيدة عن الأساليب التقليدية التي كانت متبعة، والتي كانت بدورها تنعكس سلبا على العملية التعليمية التعلمية. وأن إتباعه الأساليب الإشرافية الحديثة والمتطورة يحسن من نطاق عمله وبالتالي تحسن مسار العملية التعليمية التعلمية وتطويرها بصورة إيجابية وبأسلوب متميز ومناسب. ونظراً للتغيرات المتسارعة التي طرأت في هذا العصر المسمى بعصر التكنولوجيا والمعلومات، ظهرت هناك صعوبة على الأفراد في مواكبة هذا التغير، وصعوبة أكبر في تقبل هذا التغير والتكيف معه. وبناءً على ذلك فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي كثيرا في المراحل الأخيرة حيث انتقل من كونه مجرد عملية تدقيق ورقابة على نتاج أعمال المعلمين إلى أن أصبح الآن ينظر إليه بنظرة حديثة متطورة وبسيطة، وتتماشى مع التغيرات التربوية المعتمدة في المدارس وفي طبيعة إعداد المعلم. ويعتبر الإشراف التربوي حلقة وصل بين مدخلات العملية التربوية ومخرجاتها، فلا بد من العمل على تطويره لكي تحقق التربية من خلاله أساليبه المتنوعة والتي يتجلى هدفها الأسمى في بناء الفرد (Alger & CHizhik, ٢٠٠٦).

ويرى اليحمدي (٢٠٠٥) أن هناك أساليب إشرافية حديثة تسعى لتحسين مهارات المعلمين التعليمية التعلمية، وتطوير أدائهم الصفي، وتساعد على تقوية علاقات المعلمين بعضهم بعضا وتبادل الخبرات والتجارب

فيما بينهم ويعمل على تشجيع الأكفاء منهم ويحفزهم على بذل جهود متميزة أمام زملائهم. وقد ثبت أن المعلمين يتعلمون من بعضهم بعضا الكثير من المعارف والخبرات لأن العلاقات التي تسود بينهم غالباً ما تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية إزاء المشكلات التي يواجهونها حيث يطرحون العديد من الأفكار والحلول الجيدة.

ويرى الإبراهيم (٢٠٠٢) أن هناك أساليب إشرافية أخرى تساعد المعلمين بصورة فعالة على الاستعداد الأمثل لها، والتفاعل من خلالها، والإطلاع على طريقة المعلم في تعامله وتفاعله مع طلابه من أجل تحقيق الأهداف السلوكية المحددة في خطته اليومية ومنها: أسلوب المشغل التربوي الذي يتم تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يتم العمل فيها بشكل تعاوني أو فردي، وأسلوب النشرات الإشرافية تعد من الأساليب الإشرافية الكتابية، التي يقوم المشرف التربوي بإعدادها وتوزيعها على المعلمين الذين يشرف عليهم، وأسلوب القراءات الموجهة يلجأ إليه المشرف التربوي لتوضيح أساليب إشرافية مهمة، نظراً لضيق وقته وكثرة الأعباء المحددة في برنامجه الإشرافي، وأسلوب الندوات التربوية يتم عن طريقها عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة للجميع، وأسلوب التعليم المصغر يهدف إلى تدريب المعلمين على مهارة واحدة خلال دقائق قليلة، وأسلوب البحث التربوي عبارة عن نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية.

ويوضح الخطيب (٢٠٠٢) أنه على المشرف التربوي أن يلتزم بتوظيف خصائص الإشراف التربوية الحديثة الدالة على مدى الخبرة التي يمتلكها، وعلى المهارات والأساليب المتوافرة لديه في القيادة والتخطيط والنمو المهني، والقياس والتقويم، وذلك كله يخفف العبء الإداري عن المشرف التربوي، ويقلل من أعباء المعلمين الذين يقعون تحت إشرافه، حيث إن التعدد، والتجديد، والتغيير، في استخدام المشرف التربوي للأساليب الإشرافية مع المعلمين يؤدي إلى تحسن في أداء المعلمين في العملية التعليمية التعليمية لصالح الطلبة.

وقد أشار كايرز والميديا (Caires & Almeida, ٢٠٠٧) إلى أن توظيف أساليب ووسائل الإشراف التربوية الحديثة يتطلب أن تتوفر لدى المشرف التربوي مجموعة من الخصائص والسمات، والمهارات التي تساعد في توظيف تلك الأساليب والخصائص الحديثة، وهي: وجود مفهوم إيجابي عن الذات لدى المشرف التربوي، والقدرة على التواصل الفردي والجماعي، والإلمام بالمعرفة والثقافة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة

على تجزئة وتجريب التدريس من خلال مهارات المتابعة والملاحظة، وامتلاك العلاقات الإنسانية، والقدرة على مجاراة الوقت، والتعامل مع التعصب والتغلب على التوتر، والإلمام بكافة المهارات المهنية للإشراف من أساليب وطرق، والقدرة على ممارستها وتقويمها.

ويشير هيلي (Healey, ٢٠٠٨) أن الأساليب الإشرافية التربوية الحديثة تعد صمام أمان للعملية التربوية، فهي المسؤولة عن تحقيق العديد من عناصر الجودة في النظام التعليمي، مثل ركيزة التعليم وهو المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب التدريس التي يتبعها مع طلابه، وتوجيهه لهم وتغلبه على المشكلات التي تواجههم سواء أكانت نفسية أم سلوكية، وكذلك محتوى المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها، مدى ملاءمتها لمستوى الطلاب التعليمي، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها.

ومن هنا تأتي أهمية إجراء مثل هذه الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي (الزيارات الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية، الدروس التطبيقية، النشرة الإشرافية، التعليم المصغر). وقد تم اختيار المديرين المتقاعدين الذين من المتوقع أن تكون استجاباتهم أكثر موضوعية حيث يرى الباحث أن هذا القطاع من المديرين المتقاعدين، لم تتناوله أية دراسة سابقة، وهي تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت موضوع الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية.

### مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

– السؤال الأول: ما الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت؟.

– السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ترتيب الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية بين مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية؟

### أهمية الدراسة:

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- تكمن أهمية البحث في الأساليب الإشرافية باعتبارها أهم مكونات عمل المشرف التربوي، وإحدى آليات تجويد التعليم. وفي التعرف على أهم الأساليب الإشرافية وأكثرها فاعلية بما تقدمه من نتائج وتوصيات حول الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية والتي تعتبر عصب عمل المشرف التربوي.
- 2- تعدّ هذه الدراسة تقوياً للأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرف التربوي، وربما مديري المدارس بصفتهم مشرفين تربويين مقيمين.
- 3- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وربما تساعدهم في اختيار أفضل الكفاءات عند تعيين المشرفين التربويين، كما يمكن أن يستفيد منها المسئولون في وزارة التربية والتعليم عند تحديد برامج التدريب.
- 4- وأخيراً، فلربما كانت هذه الدراسة أول دراسة (في حدود علم الباحث) التي تستطلع آراء قياديين تربويين غادروا مواقعهم الرسمية (المديرون المتقاعدون) مما يؤهلهم لإصدار أحكام موضوعية، وبعيدة عن التأثير بأية ضغوط من جهات رسمية أعلى، أو محاباة لأي أحد.

### مصطلحات الدراسة:

- الأساليب الإشرافية **Supervisory Techniques**:

"هي مختلف الطرائق التقنية الفعالة التي يعتمد عليها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي، ومنها: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاكل التربوية، والدروس التطبيقية والنشرة الإشرافية والتعليم المصغر. (Martin, 2010 p. 22).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الأساليب الإشرافية التي يعتمدها المشرفون التربويين في دولة الكويت لمواجهة المواقف التربوية وكما تقيسها أداة الدراسة التي استخدمها الباحث لهذا الغرض.

#### - مديرو المدارس المتقاعدون Retired School Principals :

ويقصد بهم مديرو المدارس في دولة الكويت الذين انتهت خدمتهم الرسمية في العمل بوزارة التربية والتعليم، وتقاعدوا من العمل فيها.

#### - الفاعلية Effectiveness:

وهي الضوابط التي يمكن تحديدها من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تقيس فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها وتعني الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات. ( خوراشيد، ٢٠٠٦).

ويعرف الباحث الفاعلية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها الأساليب الاستراتيجية التي يعتقد مديرو المدارس المتقاعدين أنها الأكثر جدوى وفائدة في تطوير مهارات المعلم وتحسين أدائه التعليمي.

#### حدود الدراسة:

تنحصر حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس المتقاعدين الذين انتهت خدمتهم وبلغوا السن القانوني المقرر في وزارة التربية والتعليم الكويتية والتي تتراوح ما بين (٢٠-٣٠) سنة.

- الحدود الزمانية: تتحدّد نتائج الدراسة في السياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المديرين المتقاعدين في دولة الكويت، بمحافظاتها الست وهي: الجهراء والأحمدي والعاصمة ومبارك الكبير والفروانية وحوالي.

#### محددات الدراسة:

- تتحدّد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداة الدراسة.
- تتحدّد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها بموضوعية.
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة.



## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالإشراف التربوي، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الأدب النظري

يتناول الباحث في هذا الجزء أهم عناصر الأدب النظري المتعلق بالإدارة التربوية والإشراف، كمفهومه، وتطوره، وأهدافه، ووظائفه، ونظرياته، وأساليبه، ذلك على النحو التالي:

#### الإدارة التربوية:

تعد التربية الأساس الأول والمتين الذي تقوم عليه النهضة في أي بلد من بلدان العالم، وهي من الخطورة بمكان حيث إنها قادرة على انتشار أمة إذا توافرت لها الإمكانيات من قاع التخلف إلى قمة التقدم والازدهار. فقد انتقل اهتمام الإدارة التربوية من الأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالمتعلم، كما تغير الاتجاه نحو الإدارة التربوية، فلم تعد الإدارة التربوية تهتم بنقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما أنها لم تعد غاية في حد ذاتها بقدر ما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

وتتبع أهمية الإدارة التربوية من الدور الهام الذي تقوم به في إعداد الأفراد للحياة، من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية باعتبارها أحد أهم القوى الرئيسة الفعالة في المجتمع، التي تزود بركائز النهضة والدعائم الثابتة؛ ولذا يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية الخاصة، من خلال العمل على تدريب المشرفين التربويين وتنميتهم مهنيًا ليكونوا أكثر قدرة على القيام بمهامهم وتنمية كفاياتهم المعرفية، التي يتوقع منهم أن يمارسوها في إطار وظائفهم الإدارية (Cassel & Standifer, ٢٠٠٠).

وتتجلى أهمية الإدارة التربوية في كونها جزءاً مهماً في الإدارة التعليمية؛ إذ تقوم بتنظيم شؤون المعلمين والعاملين في المدرسة؛ وذلك للإرتقاء بالعملية التعليمية وتهيئة المناخ المدرسي المناسب وصولاً إلى تحقيق فلسفة التعليم وأهدافه. ولكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة في عملها، بين محمد (٢٠٠٨) أن تمتاز الإدارة التربوية بالمرونة ولا تنحاز إلى فكرة معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر.

- ١- أن يكون للإدارة أغراض مرسومة تسعى إلى تحقيقها، وهذا يعني أنها لا تعتمد على مجرد الصدفة في تحقيق أهدافها، بل تعتمد على التخطيط العلمي والموضوعية بالصورة التي تتفق والصالح العام.
- ٢- أن تكون إدارة متطورة، وهذا يعني ألا تكون سلبية أو جامدة بحيث تسير التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ٣- أن تكون إدارة متعاونة، بمعنى ألا تكون استبدادية ولا تعتمد على الأخذ برأي واحد حتى لا توصف بالتسلط.

الإدارة التربوية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، وهي الأداة الفعلية لتحقيق أهداف هذه السياسة؛ إذ إنها الجهة المسؤولة عن رسم خطط التنفيذ لتلك السياسة التعليمية وأهدافها. وعليه، فالإدارة المدرسية جزء من كيان أكبر هو الإدارة التعليمية؛ حيث تعني الإدارة التعليمية بالإشراف الفعلي على كل شؤون التعليم في الدولة من أجل تنفيذ تلك السياسة التعليمية، وتهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية؛ بما يحقق فلسفة هذه السياسة وأهدافها، وعلى هذا فالإدارة المدرسية جزء من كيان أكبر هو الإدارة التعليمية؛ حيث تُعنى الإدارة التعليمية بالإشراف الفعلي على كل شؤون التعليم، وتختص برسم السياسة التعليمية، وتقدم المساعدة المالية والفنية والبشرية لإدارة المدرسة؛ من أجل تنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف التعليمية (عطوي، ٢٠٠١).

### مفهوم الإشراف التربوي:

لم يكن الإشراف التربوي بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية أن ينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية، وقد أبرزت مارثا لينج (Martha lang) قوتين أساسيتين أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي. الأولى: كانت حصيلة عوامل اجتماعية كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بتعليم أجود. والثانية: نابعة من النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال، فالنظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوية وممارساته ودور المشرف التربوي وسلطته ومركزه وفهمها ومن هذه النظريات التي كان لها بالغ الأثر

في تطوير الصورة الحالية للإشراف التربوي نظريات: التعزيز والشخصية والتعلم والاتصال والقيادة الوظيفية والدوافع (الأسدي، ٢٠٠٣).

وقد اختلف التربويون في طبيعة العملية الإشرافية، فمنهم من نظر إليها على إنها تقوم على مجموعة من الافتراضات، ومنها أن المعلمين لا يمتلكون المعرفة الكافية لما يجب أن يفعلوه وكيف يبحثون عن المعرفة الحديثة والأفكار الجديدة، لذلك فهم يحتاجون إلى مشرف يتابعهم ويبحث ويستقصي المعرفة لهم ويدربهم، ومنهم من نظر إليها على أنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرف والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمشرف على حد سواء، بينما يتصورها فريق ثالث على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المعلم والمشرف التربوي أي عملية لها مدخلات ومخرجات على أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل (العجمي، ٢٠٠٨).

والإشراف التربوي مفهوم حديث نسبياً طرأ عليه تغيير في العقدين الآخرين شأنه شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة للأبحاث والدراسات والممارسات التربوية وفي ضوء ذلك تعددت تعريفات التربويين للإشراف التربوي (عبد العظيم، ٢٠٠٦).

يعرف الديب (٢٠٠٠) الإشراف التربوي: بأنه سلسلة من التفاعلات والأحداث تجري بين المعلم والمشرف التربوي وهو عملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها، ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، كما أن المدخلات ذاتها تؤثر على عملية الإشراف التربوي.

وتعرف السالمي (٢٠٠٣) الإشراف التربوي بأنه وسيلة لتقديم خدمات اجتماعية، وعلى المشرف التربوي بادئ ذي بدء أن يهتم بتوثيق علاقاته مع المعلمين المنوطة به عملية الإشراف عليهم والتعاون معهم.

وعرفه كل من جوردن وروس (Gordon & Ross, ٢٠٠٥) بأنه عملية تهدف إلى تطوير جميع عناصر الموقف العلمي وان الإشراف التربوي الفعال يجب أن يكون مبنياً على قاعدة ديمقراطية بحيث لا يفرض المشرف التربوي آراء على الهيئة التعليمية، والإشراف الديمقراطي ما هو إلا تجسيد لفكرة التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين تبنى على جهد المعلم من خلال مشاركة المشرف التربوي في صياغة الأهداف، ووضع الأساليب التي تعمل على تحسين العملية التعليمية والوصول إلى الأهداف.

وعرفه السعود(٢٠٠٧) بأنه جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرف التربوي ومدير المدرسة والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

وقد عرفته سنقر(٢٠٠٨) على أنه: عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها بالعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

### تطور الإشراف التربوي:

كانت مهمة الإشراف التربوي في بداية نشأته المراقبة والتفتيش والبحث عن عيوب الأداء وممارسة الثواب والعقاب؛ وبتطور الأنظمة التربوية وبروز اتجاهات حديثة في التربية، تطور إلى مفهوم التوجيه التربوي الذي يعنى بتنمية المعلمين ومعاونتهم على اكتشاف ذواتهم الحقيقية وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة، ثم تطور أخيراً إلى مفهوم الإشراف التربوي الحديث، فأصبح الآن يبنى علاقات عمل مشتركة في إطار من العلاقات الإنسانية ويهدف إلى تنمية المتعلمين والعملية التعليمية بكامل عناصرها من خلال تنمية المعلمين وتطوير أدائهم وتحسين المناهج والوسائل وتطوير البيئة المدرسية(الطعاني،٢٠٠٥).

وتولي أنظمة التعليم في البلدان المتقدمة اهتماماً متواصلاً للإشراف التربوي، وتسعى باستمرار إلى تطويره، وتهتم بتقديم كل ما له صلة بمساعدة القطاع التعليمي المهم على أداء دوره بكفاية وفاعلية، مما يترتب عليه تغيير مفهومه وتطور أهدافه وخطته وأهدافه، ومن ثم أساليبه القديمة إلى أساليب حديثة، كما تطورت بالتبعية النظرة إلى دور المشرف التربوي في تلك النظم التعليمية (Sergiovanni & Starratt, ٢٠٠٢).

وتركز التربية في عصرنا هذا على دور المشرف التربوي على أنه عنصر أساس من عناصر العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، ذلك لأن عمل المشرف يرتبط بشكل مباشر بعمل المعلم المسؤول عن تعليم وتربية الأجيال الصاعدة، ويسهم المشرف التربوي بدوره في الإشراف على المعلم وتدريبه بما يتناسب مع متغيرات العصر والمنهاج ومتطلباته ومساعدته في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أبسط وأوضح وأفضل. إلى أن عملية تحسين أداء المعلم الصفي عن طريق أساليب منظمة وحديثة، ومخطط لها

تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي (البدرى، ٢٠٠١).

وأمام هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي واتجاهاته التربوية كان لابد من ظهور أساليب إشرافية قادرة على تحقيق الأهداف الجديدة، وفعالاً تطورت الأساليب القديمة، وابتكرت أساليب حديثة وأصبح هدفها جميعاً، التعاون الإيجابي بين من يعينهم أمر التربية، فالإشراف التربوي يعد متغيراً بتغير أحوال المجتمع وبتغير الأهداف التربوية، وبتغير المواقف، وبتغير المواقف التربوية، وهو يختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات، ومن ثم سيجد المشرف التربوي نفسه أمام أكثر من متغير، وحيال أكثر من احتمال، وقد يجد نفسه مضطراً إلى استخدام هذا الأسلوب أو ذاك، أو المزج بينهما ليواجه متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها (الطعجان، ٢٠٠٠).

ويشير الرشيد (٢٠٠٠) أن كل أسلوب من أساليب الإشراف ما هو إلا نشاط تعاوني منظم يتم بالتنسيق بين المشرف والمعلم وإدارة المدرسة والطلبة، يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف الإشراف التربوي وإن تنوعت أساليب الإشراف التربوي وتعددت، إلا أنه لا يمكن القول إن أسلوباً واحداً منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين وفي كل المواقف التعليمية وفي جميع المدارس وفي كل الظروف. وحتى يختار المشرف التربوي الأسلوب المناسب من الأساليب الإشرافية عليه الاعتماد على مقومات أساسية كما يذكر صيام (٢٠٠٧):

- شمول الأسلوب الإشرافي للخبرات التي تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية، ونمو المعلمين المهني.
- ملاءمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين، من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص وملاءمته للموقف التعليمي، وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقييمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.
- مرونة الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف، والبيئة المحلية.

ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي تبعاً لتطور المدارس الإدارية المختلفة، فقد بدأ سلطوياً دكتاتورياً في الفترة التي هيمنت فيه مدرسة الإدارة الكلاسيكية، ثم أصبح توجيهياً حين برزت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ثم أصبح إشرافاً ديمقراطياً حينما بلغت مدرسة العلاقات الإنسانية أوجهاً، وكذلك الإدارة التشاركية، والإدارة الموقفية، وإدارة الجودة الشاملة. وما كان لهذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي أن يبلغ مداه، وأن يصل إلى هذا الحد المتنامي لولا أن الحاجة إلى هذا الإشراف التربوي أصبحت ماسة جداً (السعود، ٢٠٠٧).

### الإشراف التربوي في أمريكا

كانت بداية الإشراف التربوي في أمريكا عام ١٩٥٤م حيث كان مجلس المدينة المشتمل على أولياء أمور الطلاب يهتم باختيار المعلمين ذوي السمعة الطيبة وعزل الآخرين الذين لا يتمتعون بأخلاق سليمة (أبو عابد، ٢٠٠٥).

وقد تعددت وجهات نظر المربين في تطور الإشراف التربوي الحديث حيث أن وايلز بوندي (Bondi Wiles) ينظر إلى تطور الإشراف بدءاً بظهور التفتيش في مطلع القرن الحالي متأثراً بنظرية الإدارة العلمية مما أدى إلى أن يكون الإشراف العلمي والتفتيش في نفس المرحلة، كما تأثر بين عامي ١٩٢٠- ١٩٣٠ بالإدارة البيروقراطية، وسمي بالإشراف البيروقراطي ثم تأثر بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، واتسمت هذه المرحلة من مراحل الإشراف بقيام علاقات ودية بين المعلم والمشرف، واهتم المشرف بحاجات المعلم الشخصية، ثم بدأ الإشراف التربوي يتميز بمراحل تطوره في أواخر الخمسينات (العمرى، ٢٠٠٠).

ويذكر عطاري وآخرون (٢٠٠٥) أن الإشراف التربوي في المدارس الأمريكية يعتبر مسئولية عدد كبير من العاملين، بكل العاملين من مديرين ومشرفين ورؤساء ودوائر ومساعدى مديرين ومدرسين أوائل وأمناء مكنتات وعمداء تعليم، يساهمون في أداء المهمات الإشرافية، وهذا أدى إلى كثير من التشويش، ويعهد الإشراف أحياناً إلى أعضاء وأقسام المناهج أو إلى جهات خارجية مثل الجامعات.

وقد عين المشرفون على مستوى المنطقة التعليمية المدرسة، وقد تعين المدرسة مشرفاً خاصاً لها وتصبح مهامه تشبه مهام المشرف المركزي حيث يقوم بتطوير البرامج التعليمية والتنسيق والتقييم وتقييم أداء العاملين، والنهوض بالنمو المهني للمدرسين، وتقييم نتائج الطلبة، وعقد اجتماعات فردية مع المدرسين، تصميم وإعداد الوسائل التعليمية، هذا بالإضافة إلى مهام إدارية روتينية (الحلاق، ٢٠٠٨).

## الإشراف التربوي في بريطانيا

يعتبر نظام التعليم في بريطانيا (المملكة المتحدة) متميزاً عن غيره من الأنظمة، إذ أن الدولة لا تسيطر على شؤون التعليم، بل تضع السياسة العامة التي تهتدي بها السلطات المحلية في إشرافها على التعليم وتكيفها وفقاً لظروفها وحاجاتها (الطعاني، ٢٠٠٥).

وعن الإشراف التربوي داخل المدارس في بريطانيا تذكر المدلل (٢٠٠٢) أن المشرفين يكتفون يوماً دراسياً كاملاً في المدرسة حتى في أثناء تناول الطلاب لوجبتي الفطور والغداء ولعبهم وقت الفسحة قاموا بمراقبتهم مما يدل على اهتمامهم بجميع جوانب شخصية المتعلم.

## الإشراف التربوي في مصر

يشير الحلاق (٢٠٠٨) إلى أن إدارة التعليم في مصر ظلت مركزية حتى بعد انتهاء الإشراف الانجليزي على التعليم عام ١٩٣٦م، مما جعل المركزية تخنق المدرسين والنظام المدرسي وتثقل كاهل وزارة التعليم فكانت تقوم بكل صغيرة وكبيرة في شؤون التعليم، وبعد عام ١٩٥٢م رأت الوزارة أن تختص بكل ما هو عام كالتخطيط ورسم السياسة العامة والتوجيه وترك ما هو أخص إلى المناطق التعليمية وما هو أخص للمدارس، ثم صدرت عدة قرارات وزارية هدفت إلى تدعيم مبدأ مركزية التخطيط والتوجيه ولا مركزية التنفيذ، أعيد بعدها تنظيم أجهزة وزارة التربية والتعليم لتتواءم مع الظروف الجديدة والخاصة بتحديد مسؤوليات واختصاصات أجهزة الوزارة، كما أعيد تنظيم المجالس العامة وتحديد اختصاصات أجهزة الوزارة، كما أعيد تنظيم المجالس العامة، وتحديد اختصاصات ومسئوليات إدارة التوجيه الفني وتنسيق العاملين في المرحلة الثانوية، وفي عام ١٩٦٩م صدر قرار تنظيم جديد للإشراف الفني على التعليم استحدث بموجبه نظام التفتيش وتغير اسم التفتيش رسمياً إلى التوجيه الفني وتبدل اسم المفتش إلى اسم الموجه الفني، وتغير اسم كبير المفتشين إلى مستشار المادة، وأصبحت هنالك أربعة مستويات إشرافية هي: مستشار المواد- الموجهون العموم- الموجهون الأوائل للمواد والموجهون الفنيون للمواد.

وبعد تطور التعليم وإنشاء المدارس كان لا بد من وجود مدير للمدرسة يهتم بإدارة مدرسته والمحافظة على النظام فيها ومدير التربية والتعليم والذي كان يقوم بالإشراف على المعلمين والمديرين. وفي نهاية القرن التاسع عشر صار مدير المدرسة يهتم بالإدارة والإشراف معاً ثم لحق ذلك تعيين مدير للمدرسة

ومشرف تربوي وبدا أصبحت وظيفة الإشراف منفصلة عن الإدارة. إن مفهوم الإشراف التربوي قد مر بتطورات كثيرة ومتنوعة حيث حددت وظيفة الإشراف بالمراقبة الدورية على المدارس وأجهزتها ومعلميها ومدى تقدم الطلبة من النواحي العلمية ثم الحكم وما يتبع ذلك من اتخاذ قرار إما بالثواب أو العقاب للعاملين في المدرسة إلى أن اخذ الإشراف بالمفهوم الشامل للإشراف والذي يسعى إلى تحليل جميع العناصر المؤثرة في عمليتي التعليم والتعلم(عبيدات، ١٩٨١).

### مراحل تطور الإشراف التربوي في الكويت

لقد مر الإشراف التربوي في الكويت بمراحل عديدة، وهذه المراحل بحسب تطورها الزمني كما يلي(الأسدي،٢٠٠٣):

#### ١- مرحلة التفتيش العام:

تأسست إدارة التفتيش العام في دائرة المعارف في الكويت، وأوكلت مهمة "التفتيش" إلى مشرفين خاصين للإشراف على المعلمين، ومساعدة مديري المدارس في مهماتهم وتخفيف العبء عليهم، ومن أهم مهمات هذا الجهاز الاهتمام بالأمر الفني والإدارية والشخصية المتعلقة بالعاملين في المدارس، ثم أعيد النظر في مسألة التفتيش، وذلك بفصل مهمة المفتش الإداري عن مفتش المادة الدراسية، حيث عين مفتش إداري، ومفتش لكل مادة دراسية، وصارت غاية مفتش المادة الوقوف على عمل المعلم وتصيّد أخطائه.

#### ٢- مرحلة التوجيه التربوي:

حيث استحدث جهاز تحت مسمى (التوجيه التربوي) وكان تابعاً لإدارة التعليم العام، ومع إعادة الهيكل الإداري للوزارة حدثت تطورات مهمة في مفاهيم الإشراف على المعلمين، مما دفع هذا الجهاز إلى العمل على مساعدة المعلمين في التغلب على مشكلاتهم الميدانية والإسهام في تطوير المناهج، ولكن بقي مفهوم توجيه المعلمين وتوجيه ممارساتهم بعيداً عن المفهوم الحديث للتوجيه التربوي.

#### ٣- مرحلة أخصائي المناهج الدراسية:



بما أن التوجيه التربوي يركز على تطوير وتحسين المناهج التي تجمع تحت مظلتها كل أطراف العملية التربوية، فقد صار المفهوم الشامل للمنهج المدرسي أكثر وضوحاً بعد إعادة تشكيل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم حيث أنشئت إدارة المناهج والكتب والوسائل التعليمية كإدارة قائمة وصدر القرار الوزاري رقم ٧٧/١٨٦ الذي يقضي بنقل التوجيه التربوي من إدارة التعليم العام إلى إدارة المناهج، وبذلك أصبح التوجيه التربوي قائماً على أسس علمية.

#### ٤- مرحلة الإشراف التربوي:

بعد توجه وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية الإدارية أستوجب الأمر إعادة النظر في وظائف عملية الإشراف التربوي ومهامها وأهدافها، إضافة إلى إعادة النظر في موقع المشرف التربوي ودوره في تحسين وتطوير العملية التعليمية، ومن هذا المنطلق بدأت مرحلة الإشراف التربوي وتم في هذه المرحلة فصل جهاز الإشراف التربوي عن إدارة المناهج، وإلحاقه بإدارة التعليم العام والفني، كما تم وضع مشروع مهمات قسم الإشراف التربوي، ومراقبة التحصيل الدراسي، وكذلك وضع مشروع المسؤوليات والمهام الأساسية للمشرف التربوي.

#### ٥- المرحلة المعاصرة:

ضمن إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم صدر قرار بإنشاء إدارة مستقلة للإشراف التربوي، ليتوج بذلك مرحلة جديدة تركز على جودة المخرجات التعليمية، وتعنى بإحداث نقلة نوعية في دور كل من المعلم والمتعلم والقائمين على عملية الإشراف التربوي من خلال تبني رؤية جديدة للإشراف التشاركي تعتمد على تكاتف الجهود وتكامل الأدوار بغية تحقيق الطموحات المستقبلية للتربية والتعليم الكويت.

ويرى الخطيب والخطيب (٢٠٠٢) أن تطور الإشراف التربوي قد مر بأربع مراحل وهي:

- إشراف تفتيشي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.
- إشراف علمي يعتمد أسلوب القياس والتجريب في تقويم عملية التعلم في بداية القرن العشرين.
- إشراف ديمقراطي يخدم مشاعر المعلم في الربع الثاني من القرن العشرين.
- إشراف معاصر يشمل عدة نماذج وأساليب إشرافية جديدة.

تهدف الإدارة التربوية التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية، ومن ثم فهي تعنى بالممارسة والطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضوع التنفيذ، وتعنى الإدارة التربوية بالموارد البشرية والمادية، أما الموارد البشرية فتضم المعلمين وغيرهم من العاملين والأطفال والآباء، ويشمل الجانب المادي الأبنية والتجهيزات والأدوات والأموال (أسعد، ٢٠٠٥).

ومن هنا كانت مهمة المشرف التربوي في الماضي تقوم على المراقبة والتفتيش والبحث عن عيوب الأداء وممارسة الثواب والعقاب، وتطور الأنظمة التربوية وبروز اتجاهات حديثة في التربية، تطور إلى مفهوم التوجيه التربوي الذي يعنى بتنمية المعلمين ومعاونتهم على اكتشاف ذواتهم الحقيقية وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة، ثم تطور أخيراً إلى مفهوم الإشراف التربوي فأصبح الآن يبنى علاقات عمل مشتركة في إطار من العلاقات الإنسانية ويهدف إلى تنمية المتعلمين والعملية التعليمية بكامل عناصرها من خلال تنمية المعلمين وتطوير أدائهم وتحسين المناهج والوسائل وتطوير البيئة المدرسية (العماش، ٢٠٠٢).

فالإشراف التربوي بمفهومه الحديث يعني تجديد وتطوير آليته، وتنويع قنوات أدائه لمهمته النبيلة نحو جميع عناصر العملية التربوية. ويشمل ذلك رفع كفاية المعلم، وتحسين المناهج، والوسائل، والبرامج التعليمية، وتطوير البيئة التدريسية، من خلال التعاون الأخوي الصادق بين المعلم ومدير المدرسة، والمشرف التربوي، وتكامل أدوارهم، وتوثيق العلاقة الأفقية فيما بينهم. وعلى ذلك فقد أصبحت مهام المشرف التربوي تنصب على العملية التربوية بمفهومها الواسع، وإطار تنفيذها بعناصرها المختلفة البشرية والمالية (البريكان، ٢٠٠٢).

ويشير أبو عودة (٢٠٠٠) إلى أن هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي الحديث وظهور أنماط ونماذج حديثة في هذا المجال يخدم التوجه العام لعملية التغيير المتوقع إحداثها في العمل الإشرافي، والتي تهدف إلى جعل المدرسة والإدارة التعليمية نواة لعملية التطوير، ولكي يتم ذلك لابد من أن يكون دور المشرف التربوي تسهيل عملية التطوير داخل المدرسة أو الإدارة التعليمية، وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم والإسهام في عملية المتابعة والتقييم لأداء المعلم وكافة جوانب العملية التعليمية- التعلمية.

ومن الطبيعي أن يصاحب هذا التطور والتجديد في مجال الإشراف التربوي تطور وتجديد في الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي لتقييم أداء المعلم. ويتطلب قيام المشرف التربوي بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة،

والارتباط بالمجتمع، ومسايرة تطوره لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي (العتيبي، ٢٠٠٥).

### خصائص الإشراف التربوي:

يقوم التعليم بدور بارز في نهضة الأمم والمجتمعات وتطورها، ولهذا فقد أولته دولة الكويت جلَّ اهتمامها ورعايتها، ويتوقف نجاح التعليم على عوامل عدة منها المشرف التربوي الذي يعتبر عاملاً مهماً في العملية التعليمية التعلمية، ولذلك فقد ركزت المؤسسات التربوية التي تهتم بإعداد المشرف التربوي وتأهيله على تطوير برامج الإعداد من أجل إيجاد المشرف التربوي الكفاء (الصانع، ٢٠٠٦).

يشكل الإشراف التربوي في دولة الكويت العملية الديمقراطية التعاونية المنظمة، والتي تقوم على التخطيط والدراسة والتحليل، حيث يشمل الإشراف جميع عناصر العملية التربوية. ويستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات، وأساليب فردية، وجماعية متنوعة. والإشراف التربوي مبني على احترام سائر العاملين التربويين، ويتميز الإشراف التربوي الحديث بالإيجابية والعمق الذين يقومان على الحوار المفتوح بين المشرفين والمعلمين وتفاعلهم (سمعان، ٢٠٠٠).

ويشكل الإشراف التربوي العملية الديمقراطية التعاونية المنظمة، والتي تقوم على التخطيط والدراسة والتحليل. وحيث يشمل الإشراف جميع عناصر العملية التربوية. ويستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات، وأساليب فردية، وجماعية متنوعة. والإشراف التربوي مبني على احترام سائر العاملين التربويين، ويتميز الإشراف التربوي بالإيجابية والعمق الذين يقومان على الحوار المفتوح بين المشرفين والمعلمين وتفاعلهم (طافش، ٢٠٠٤).

كما يعتمد نجاح المشرف التربوي في عمله على التخطيط الناجح وتنسيق الجهود، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، وإن موقع المشرف التربوي المتميز في النظام التربوي أكسبه أهمية خاصة لاتصاله بأطراف العملية التعليمية، لهذا لا بد أن يكون دور المشرف التربوي مناسباً لاحتياجات أطراف العملية التربوية، ومنسجماً مع ما يتوقع منه، وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يكون موثقاً به، ويعتمد على أخلاقيات مهنته كالصدق، والأمانة، والنزاهة (الخطيب، والخطيب، ٢٠٠٣).

وتبرز مجموعة من السمات والخصائص للإشراف التربوي الفعال في دولة الكويت ومن أبرزها: أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون، والاحترام المتبادل، من أجل النهوض بالعملية التربوية والتعليمية التعليمية، كما أن الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية، فالمشرف التربوي قائد تربوي ذو تميز قفافي. والإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية. وهو عملية ديناميكية مرنة، وعملية قيادية وعملية شاملة (الصانع، ٢٠٠٦).

تؤكد سنقر (٢٠٠٨) أن الإشراف التربوي يعد عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعلم والتعليم والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات التربوية وأسسها النفسية والاجتماعية، وبين أصول النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات إصلاحه وتحسينه، فلا تكون الأصول العلمية قوانين مطلقة بعيدة عن الواقع بل قواعد تطبيقية يراعى فيها مقتضى الحال، وتستخدم عملية الإشراف في نواح كثيرة من الحياة وعادة ما تدل على متابعة الآخرين أو مراقبتهم أو توجيههم وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم.

لقد تعمق مفهوم الإشراف التربوي من خلال التوصيات الصادرة عن المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان (١٩٨٧) وتم فيه تبني مفهوم الإشراف التربوي التكاملي الذي يتصف بالخصائص الآتية (الإبراهيم، ٢٠٠٢):

- الإشراف التربوي عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن المشرف من بناء الثقة المتبادلة بينهما.

- الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعليمية.  
- الإشراف التربوي عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية.

- الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام المعلمين والطلاب.  
- الإشراف التربوي عملية مرنة ومتطورة لا تعتمد أسلوباً واحداً وإنما تعتمد على أساليب متعددة ومتنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.

- الإشراف التربوي عملية تعتمد على البحث والتجريب وتوظيفهما لتحسين التعليم.

- الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم من خلال توجيه النمو المستمر إلى كل من المعلم والطالب.

ويعد الإشراف التربوي أحد الأنظمة المهمة، والرئيسية في النظام التربوي، حيث يتم من خلاله النهوض بالعملية التعليمية التعلمية، وتطويرها وتحسينها، عن طريق مساعدة المعلمين على النمو المهني والشخصي باستخدام أساليب إشرافية متنوعة، كالزيارات الصفية والورش التربوية والحلقات الدراسية والدورات التدريبية في ضوء حاجات المعلمين ومتطلباتهم والإدارة التربوية تحتاج إلى الإشراف التربوي لأنه يساعدها على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتطوير مستوى أدائها التربوي وتحسينه، من خلال متابعة العاملين في المدرسة سواء عند التخطيط أو التنفيذ (سمارة، ٢٠٠٧).

وكان من أبرز الاتجاهات التي سادت وتعمقت في الآونة الأخيرة الاهتمام بمسألة التقويم بوصفه أداة مهمة بل وحيدة في أغلب الأحيان، لتحقيق التطوير المطلوب لجميع عناصر العملية التربوية وفي مقدمتها المعلم، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت عملية التقويم والمقوم بالذات وهو المشرف التربوي جزءاً من هذه العملية متفاعلاً مع جميع عناصرها الرئيسية ومن هنا كان التركيز على عملية الإشراف التربوي ومنفذاً من المشرفين التربويين كونهم في مقدمة من يستطيع حمل رسالة التقويم والتطوير المستمرين للعملية التعليمية التعلمية من جميع جوانبها (عبد العظيم، ٢٠٠٦).

والإشراف والمشرف التربوي في التربية المعاصرة لا يحددان مسؤولياتهما في ملاحظة المعلمين وتبويبهم إلى جيد وضعيف كما يجري تقليدياً، بل يمتدان وظيفياً إلى دراسة علمية هادفة للعوامل المدرسية من معلمين وإداريين وكوادر عاملة أخرى. ولما ينتج هؤلاء من إدارة وتعلم وتدریس وسلوكات مهنية ولما يستخدمونه من مناهج وطرق وأساليب ووسائل ومواد وتجهيزات وأجهزة وتسهيلات تربوية للعمل على إصلاح ما يلزم في أي منها، سعياً لتحقيق غاية مدرسية قصوى هي: زيادة تحصيل المتعلمين، وتمكين المدرسة من رفق المجتمع بأجيال عفية في ميولها وتصرفاتها ومستقبلها ( فيفر و دنلاب، ٢٠٠١).

إن موقع المشرف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر له أهمية بالغة بالنسبة للمراحل التعليمية المختلفة فهو يشرف على توجيه مجموعات من المعلمين والتي تشرف على أعداد كبيرة من الطلبة كما أنه يشرف على عدد من المدارس من الناحيتين الإدارية والفنية بل يمكن القول إنه يشرف على النظام التعليمي في تحركه نحو تحقيق أهدافه (المشيفري، ٢٠٠٣).

## أهداف الإشراف التربوي:

إن التربية تعد أداة مهمة من أدوات البناء الحضاري، وعاملا أساسيا في إحداث التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم لما لها من دور فاعل في عملية إعداد القوى البشرية المؤهلة للقيام بهذه التغيرات، إن مهمة التربية أصبحت كبيرة جدا بسبب التغير والتطور المستمرين في عالم تتسع فيه الأفكار وتتفجر فيه الطاقات والمعارف بسرعة مذهلة (عريفج، ٢٠٠١).

يشير زيبيدا (Zepeda, ٢٠٠٣) إلى أن الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم. وتتفرع عن هذا الهدف العام العديد من الأهداف الفرعية مثل: مساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف ووضع خطة لتنفيذها وتحسين الموقف التعليمي لصالح الطلبة وتدريب المعلمين واهتمامهم بالعملية التعليمية التعليمية، وتشجيعهم على إجراء البحوث التجريبية في العملية التربوية وتتبعها.

أشار الأسدي (٢٠٠٣) إلى أهداف الإشراف التربوي التي تتمركز حول محورين: الأول هو تحسين عملية التدريس من خلال تطوير الأهداف والتنسيق والتقييم والمحور الثاني: هو زيادة النمو المهني والشخصي للمعلم من خلال تحديد دوره وتعزيزه وتقبله وإشعاره بالنجاح. بينما رأى (Karvinen, ٢٠٠٥) إن أهداف الإشراف التربوي هي: العمل على تقدم نمو الطلبة وتحسينه مما ينعكس على تنمية المجتمع وتحسينه. ومساعدة القيادات المدرسية في زيادة قدرتها على التكيف والاستمرارية في البرنامج الإشرافي وإيجاد جو اجتماعي ونفسي مقبول للعملية التعليمية ويتم تحسين العملية التعليمية من خلال تنمية قدرات المعلمين شخصياً ووظيفياً. ويرى كل من جليكمان ورووس (Glickman & Ross, ٢٠٠٧) انه على الرغم من تعدد أشكال الإشراف التربوي إلا أن أهدافه تدور حول الآتي:

- تحسين وتطوير الموقف التعليمي التعليمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية.
- تنفيذ الخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية.
- مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.
- متابعة تطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب.

## وظائف المشرف التربوي ومهامه:

المشرف التربوي قائد تربوي، يسعى جاهداً إلى تحسين العملية التعليمية مستعيناً بالكوادر التعليمية مما يترتب عليه العمل في عدة مجالات ومهام يمكن عرضها وفقاً (Glanz, ٢٠٠٠) كما يلي :

١- مجال التخطيط، ويشمل المهام التالية: إعداد الخطط الإشرافية - والتعرف إلى حاجات المعلمين ومساعدة مدير المدرسة في التخطيط وفي توزيع المباحث والحصص على المعلمين ومساعدة المعلم في إعداد خطته التعليمية.

٢- مجال المناهج، ويشمل: المشاركة في إعداد المناهج وتقويها، وتوضيح وتحديد أهداف المناهج بمشاركة المعلمين والمعلمين والمشاركة في تطوير المناهج بالتجريب والتطبيق الفعلي.

٣- مجال التعليم ويشمل: عرض استراتيجيات تدريسية جديدة وتجريبها وتنفيذها ومتابعة الأنشطة التعليمية.

٤- مجال النمو المهني، ويشمل: إطلاع المشرف على أحدث المعلومات والأساليب التعليمية الخاصة بمبحثه وتوصياتها للمعلمين، وتبادل الخبرات المهنية مع المعلمين.

٥- مجال التقويم، ويشمل: إعداد المشرف التربوي اختبارات تحصيلية واختبارات مستوى بالتعاون مع المعلمين وتنفيذها والعمل على تحليل نتائجها وتفسيرها والتقويم الذاتي للمشرف والمعلم والأداء المدرسي.

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

٧- مجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، ويشمل: بناء علاقات إنسانية مع المعلمين والمديرين والعمل بروح الفريق وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال نشاطات مجالس والياء الأمور والحرص على بناء وتنمية علاقات إنسانية مع المجتمع.

٨- مجال التدريب، ويشمل: تلبية الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين لبناء برامج تدريبية والإسهام في تنفيذها وحضور البرامج التدريبية التي تعقد في الداخل والخارج لنقل الخبرات إلى الميدان.

٩- مجال الأنشطة التربوية ويشمل: المشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاطات التربوية

١٠- وتوضيح أهميتها والمشاركة في لجان التحكيم للمسابقات المختلفة وتوجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية.

كما يشير دواني(٢٠٠٣) إلى أن الإشراف التربوي يضطلع بوظائف عدة منها:

- مساعدة المعلم على فهم عمله، ومهام وظيفته وتبصيره بأساليب التدريس والوسائل التعليمية الفعالة في عملية التدريس.

- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة، والأنشطة الصفية، وكذلك مساعدته على فهم الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية، وأهداف المادة الدراسية، ومكانتها بين بقية المواد الدراسية الأخرى، ومساعدته أيضاً على تفهم مشكلات الطلبة، والعمل على إعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة.

- نقل الخبرات، وتقديم التجارب الناجحة للمعلمين، والعمل على تبادلها بينهم، بهدف حثهم على التجديد والابتكار.

- تشجيع المعلم على النمو العملي والمهني، وعلى استمرارية الإطلاع على كل جديد في مجال عمله.

وذكر المويزري(٢٠٠٢) مجموعة من الأعمال المتصلة بمهام ووظائف المشرف التربوي منها: أن المشرف ميسر يحاول إيجاد قنوات من الاتصال، سواء أكان ذلك في المدرسة الواحدة أم في المدارس التابعة له، وهو مشجع يحفز المعلمين على العمل ويعززهم ويقترح ويقدم المواد التعليمية المناسبة ويساعد المعلمين في وضع الخطط السليمة، ويقدم الخدمة الفنية بأسلوب جذاب ويزود الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية للطلاب.

### أساليب الإشراف التربوي:

مع تطور مراحل الإشراف التربوي فقد تطورت الأساليب الإشرافية تطورا يتناسب والتطور الذي طرأ على مفاهيمه ففي الوقت الذي كان فيه الإشراف التربوي تفتيشاً يهدف إلى تصيد أخطاء المعلمين ومراقبتهم، لذا أصبح من الضروري تغير مفهوم الإشراف التربوي وأن تتغير الأساليب والطرائق الإشرافية فأصبح عملية ديمقراطية تعاونية بين جميع من يعينهم أمر التربية (عبد الهادي، ٢٠٠٢). ومن أهم أساليب الإشراف التربوي ما يلي:



## ١. الزيارة الصفية:

تعد زيارة المشرف التربوي لحجرة الدراسة أثناء قيام المعلم بالتدريس من أشهر وسائل الإشراف المعمول بها منذ وقت طويل. وهذه الزيارة قد تكون ذات نفع كبير في تحسين العملية التعليمية، كما أن شرها قد يكون بالغاً يترتب ذلك على الأسلوب الذي يتبعه المشرف التربوي أثناء الزيارة بل وفي التمهيد لها (الرشيد، ٢٠٠٠).

وتعد الزيارة الصفية من أقدم الأساليب الإشرافية وأكثرها استخداماً من قبل المشرفين التربويين حتى الآن يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم داخل غرفة الصف ليرى كيف التعليم وكيف يتعلم الطلبة ويحدد جوانب القوة وجوانب الضعف للمعلم المزور ويحدد نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من أجل الارتقاء بمستوى التحصيل لدى الطلبة ، وتكاد الزيارة الصفية أن تكون الأسلوب الإشرافي الوحيد الذي يعتمد عليه غالبية المشرفين التربويين في معظم أنحاء الوطن العربي على الرغم من وجود أساليب إشرافية عديدة لا تقل أهمية عنها بل قد تفوقها من حيث الجدوى (المحاسنة، ١٩٩٦).

ويرى الغافري (٢٠٠٢) أن للزيارة الصفية أهدافاً ومزايا ومنها: ملاحظة المواقف التعليمية بطريقة مباشرة وعلى الطبيعة، والوقوف على حاجات المعلمين للعمل على تلبيتها، وجمع معلومات أساسية عن المشكلات المشتركة للطلاب، كما أن أهداف الزيارة الصفية تسعى إلى اكتشاف الحاجات والذي يتحقق عن طريق زيارة الصفوف أكثر من مرة لأن كثيراً من المعلمين يحاولون إخفاء حاجاتهم والتقليل منها ، طناً منهم أن ذلك يعينهم أو يقلل من مستواهم كما أن بعض المعلمين يظنون بأنهم يحسنون أعمالهم ولا يدرون بأن أشياء كثيرة تنقصهم . ومن أهداف الزيارة الصفية تشخيص بعض جوانب الضعف وتحديد بعض نواحي القوة لدى الطلبة حيث يقوم المعلمون عادة باختبار تلاميذهم بأسئلة تقيس مدى استفادتهم ومدى ما أصابوه من الأهداف في مجالاتها الثلاثة المعرفية والنفس حركية والوجدانية حيث يستطيع المشرف أن يحدد مستوى الطلبة .

كما يضيف اليعمدي (٢٠٠٥) إن المعلمين متفاوتون في قدراتهم فمنهم الضعاف الذين يحتاجون إلى المساعدة، وهناك أيضاً معلمون متميزون يتميز كل واحد منهم بموهبة أو أكثر يمكن الاستفادة منه لصالح المدرسة وربما لصالح المجتمع، كالمقدرة على التخطيط، أو إنتاج الوسائل التعليمية ، أو التعامل مع الطلبة

ذوي الاحتياجات الخاصة، أو المقدرة على التخطيط، أو إنتاج الوسائل التعليمية، أو التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، أو المقدرة على إجراء التجارب وغيرها الكثير.

وانه لا بد للمشرف عند إعداده لخطته الإشرافية أن يضع الزيارة الإشرافية في أوليات برنامجه حيث يلتقي بالمعلمين ويتبادل الآراء معهم ويزودهم في الصفوف للتعرف إلى حاجاتهم ومشاهدة تفاعلهم مع الطلبة ثم يضع ملاحظاته لتكون عوناً له في تقديم هؤلاء المعلمين وتحسين أدائهم. ويظل المعلم مهما بلغت خبرته بحاجة إلى تنمية خبراته وقدراته ويمكن للمشرف التربوي من خلال زيارة المعلم في الصف أن يكتشف بعض الأمور التي يحتاج التعلم إلى تنميتها (المحاسنة، ١٩٩٦).

وللزيارة الصفية ثلاثة أنواع وهي:

أ- **الزيارة الصفية المفاجئة:** يزور المشرف التربوي المعلم دون عمله ودون اتفاق مسبق وهذه أشبه بممارسات التفتيش وهذا يخالف مفهوم الإشراف التربوي الحديث يؤكد على أهمية التخطيط المشترك والتعاون بين المشرف والمعلم. وتترك آثار هذا النوع من الزيارات جدلاً وخلافاً بين المشرفين التربويين، فهم بين مؤيد ورافض له فالمؤيدون حجتهم في ذلك أن الزيارة الصفية المفاجئة تتيح للمشرف التربوي أن يشاهد موقفاً تعليمياً على الطبيعة دون تكلف أو استعداد مسبق الأمر الذي يظهر أثر البرامج الإشرافية على المعلم. كما أنها تهب المشرف التربوي مجالاً أخصب لجمع الملاحظات من أجل تطوير برنامجه الإشرافي. وأما الرافضون للزيارة الصفية المفاجئة فحجتهم في رفضهم أن هذه الزيارة تتسم بالصيغة التفتيشية وتتنافى مع مفهوم الإشراف التربوي الحديث الذي يقوم على التعاون ويؤكد على أهمية التخطيط المشترك كما أنها قد تسبب الارتباك لدى بعض المعلمين، خاصة أولئك الذين يرون أن هدف الإشراف التربوي هو مجرد وضع تقدير للمعلم (Abdulkareem, ٢٠٠١).

ب- **الزيارة الصفية المخطط لها والمتفق عليها:** وهي الزيارة التي يتم تحديد موعدها وهدفها بالتشاور مع المعلم وهذا النوع من أفضل الأنواع أو أقربها إلى مفهوم وأهداف الإشراف التربوي الحديث وعلى المشرف التربوي أن يخطط منذ بداية العام الدراسي لسلسلة من الزيارات الإشرافية وتشمل جميع المعلمين الذين يشرف عليهم ووضعاً دائماً ما يهدف برنامج الإشراف إلى تحقيقه ومن الخير أن تكون الزيارة الأولى لكل معلم متفقاً معه يدعوه المشرف التربوي إلى اختيار أنسب الأوقات له ولتلاميذه ليزوره في الصف فذلك يحقق

الهدف الذي يتطلع إليه المشرف التربوي من معرفة أحسن ما يستطيع تقديمه (عطوي، ٢٠٠٤).

ج- الزيارة الصفية القائمة على دعوة: تتم هذه الزيارة بناء على دعوة من قبل المعلم بموافقة مدير المدرسة للمشرف التربوي المختص حيث يمكن الطلب من المشرف التربوي حضور حصة عند المعلم وتقديم بعض الإرشادات له والتي يعرضها عليه المعلم أو يحددها من حيث التخطيط والأساليب الجديدة في التعليم أو تنظيم السجلات، وأصبح هذا النوع من الزيارات موجودا في هذا الوقت نتيجة لوعي المعلمين والاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم. وفي كل أنواع الزيارات الصفية ينبغي للمشرف التربوي أن لا يدخل في سير الدرس ولا يخرج قبل انتهاء النشاط الذي يريد ملاحظته أو النشاط الذي قام بالزيارة الصفية من أجله وأن لا يظهر أية ردود فعل سلبية أثناء الحصة، ولا بد من إيجاد جو من الثقة والمودة المتبادلة بين المعلم والمشرف حتى يفصح المعلم للمشرف عما في داخله ويصرح له عن مواطن الضعف واحتياجاته حتى يسعى الاثنان إلى النهوض بمستوى الطلبة (العنوز، ١٩٩٥).

## ٢. المشغل التربوي (الورشة التربوية):

يعرف الغتم (٢٠٠٧) المشغل التربوي: بأنه نشاط تعاوني يقوم به المعلمون، بقيادة المشرف التربوي، للتدريب على إنجاز عمل معين بهدف صقل مهارة محددة. ويرى عبد الهادي (٢٠٠٢) أنه لكي يحقق المشغل التربوي أهدافه، فلا بد أن يكون ملبياً لحاجات المعلمين التي تبرز أثناء مشاركتهم في المشغل، وكذلك التي تتم ملاحظاتها من قبل المشرف التربوي المعنى، والمشارك في المشغل، والمشرف التربوي مطالب أن يضع خطة المشغل التربوي، ويرسم نشاطاته بعناية، وبالتعاون مع المعلمين المعنيين، وأن يوفر الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاحه، وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه، يجب توفير الوقت الكافي للأنشطة اليومية في داخل المشغل، وإعطاء المشتركين وقتاً كافياً مع بعضهم بعضاً، وبعد الانتهاء من المشغل التربوي؛ للمشرف التربوي دور هام، يتمثل في تقويم ومتابعة نتائجه، حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها.

وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه بفاعلية، يجب أن يراعي المشرف التربوي بعض الأمور وهي كما (البابطين، ٢٠٠٤) بما يلي:

- تحديد الأهداف المنوي تحقيقها، من خلال المشغل التربوي .
- إعلام المعلمين المشاركين بالأهداف، والموعد والمكان الذي يقام فيه المشغل ومناقشتهم بالأهداف والوسائل.
- الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم، وخاصة المبدعين منهم.
- الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية، والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
- تحديد الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف.
- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من مراجع وكتب ونشرات تحت تصرفهم.
- تجهيز العدد والأدوات والمواد الأولية اللازمة.
- أن يعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد، للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من المشغل.
- إعداد وسيلة تقويم للمشغل عند الانتهاء منه ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاغل لاحقه ومتابعة المعلمين المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل.

ويذكر موسويلا (Moswela, ٢٠١٠) مجموعة من الأمثلة على الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها من خلال المشغل التربوي وهي:

- تحسين أساليب التدريس مناقشة مشكلات تدريس صف معين في مادة ما.
- التخطيط لمشروع.
- وضع الأسئلة الموضوعية بأنواعها المختلفة.
- تدريس الصفوف المجمععة.
- التدريب على مهارات استعمال القواميس، والمراجع وكتابه الأبحاث وتوثيقها.

### ٣-المقابلات الفردية

المقابلة الفردية أو المداولة الإشرافية - كما يطلق عليها أحياناً وسيلة إشرافية من وسائل تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم المهنية، وتطلق على المشاورات أو المناقشات التي تدور عادة بين المشرف التربوي والمعلم، حول قضايا تربوية وتعليمية، عرضية أو مخطط لها، وتتم بمبادرة من المشرف التربوي، أو بناءً على استدعاء من مدير المدرسة أو من المعلمين. حيث إن تبادل الأفكار بين التربويين عظيم الفائدة، وليس رأي المشرف التربوي منزلها، بل إن للآخرين آراءهم التي قد تسمو فوق رأيه، لذلك فإن من عوامل نجاح المقابلة الفردية، أن يستمع المشرف إلى الآخرين، وأن يناقشهم بأرائهم، ويتقبلها بل ويستفيد منها، لأن الذي لا يتقبل الآخرين غير جدير أن يطالبهم بتقبله والإقبال على نصائحه (Abdulkareem, ٢٠٠١).

ويرى أبو عابد(٢٠٠٥) أن الاجتماع الفردي ينجح إذا راعى المشرف في خطته للاجتماع بالمعلم الأمور التالية:

- أن يرجع المشرف إلى السجل المعلم في المديرية التي يعمل فيها ليطلع على بطاقته الشخصية، وسيرته المهنية، وظروفه العامة، والمشكلات التي صادفها أثناء خدمته.
- أن يكون الاجتماع في مكان يرتاح المعلم لوجوده، ويجلس المشرف والمعلم على مقاعد متماثلة متقاربة، كأحد الغرف الصفية غير المشغولة، أو مكتب المشرف أو غيره، وأن يبدأ حديثهم بتناول أمور بقصد إحداث نوع من التآلف الوجداني قبل التركيز على موضوع الاجتماع.
- أن يبدي المشرف احتراماً بدون تكلف للمعلم ولآرائه، حتى لو كانت مخالفة لوجهه نظر المشرف، ولتساؤلاته حتى لو بدت غير قيمة؛ لكي يشعر المعلم بأنه يمكن أن يحصل من المشرف على خدمة صادقة، وموثقة علمياً، حتى لا يكون حوارهم مع المشرف مجرد مجامله زمنية، فيتجاهل ما تم تناوله كلياً بعد افتراقهما.

### ٤- الدروس النموذجية:

تعتبر الدروس النموذجية (التطبيقية) أداة فعالة لإثبات إمكانية تطبيق الكثير من الأفكار، التي قد يراها بعض المعلمين بأنها صعبة التطبيق، وغير ممكنة، وحتى تحقق هذه الدروس هدفها يجب على المشرف أن يخطط جيداً لهذا الأسلوب، عن طريق إشراك المعلمين ذوي الخبرة في التدريس، وأن يكون الموقف الصفي طبيعياً ومعقولاً، وذلك بإحضار مجموعة من الطلاب يقوم المشرف أو المعلم بشرح الدرس لهم، وفق الأسلوب المخطط له، على أن يتم بعد انصراف الطلاب فتح باب المناقشة أمام المعلمين بهدف تقويم الموقف التعليمي (البدرى، ٢٠٠٢).

المبادئ الأساسية اللازمة لنجاح الدرس النموذجي:

يرى العمارة (٢٠٠٢) أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها لزيادة فاعلية الدروس النموذجية ومن هذه المبادئ:

• التخطيط أن يسبق تنفيذ الدرس النموذجي لقاء قبلي، ويناقش فيه أهداف الموقف وإجراءاته بشكل سريع.

• التخطيط التعاوني بين المعلم والمشرف، لتحديد الأهداف والوسائل، وتهيئة المعلمين المستفيدين، وإقناعهم بالدرس النموذجي.

• أن يكون الدرس النموذجي يحقق حاجة عند المعلمين المشاركين.

• تنفيذ الدرس النموذجي في بيئة تعليمية، وظروف عادية غير مصطنعة.

• تنفيذ الدرس النموذجي في أحد صفوف المعلمين المشاركين في الدرس النموذجي

• أن يسير الدرس النموذجي وفق الأهداف المرجوة والمتفق عليها.

• أن يقوم بالدرس النموذجي معلم قدير قادر على تحقيق أهداف الدرس النموذجي.

• أن يتم تقويم الدرس النموذجي تقويماً تشاركياً، بين المشرف والمعلمين المشاركين.

• متابعة نتائج الدرس النموذجي، لمعرفة مدى استجابة وانعكاس الدرس النموذجي على أداء المعلمين

المشاركين في صفوفهم.

#### ٥- تبادل الزيارات:

يشير طافش (٢٠٠٤) إلى أن تبادل الزيارات هو أحد الأساليب المحببة لدى المعلمين، والتي يمكن أن يستخدمها المشرفون بكفاية وبجهد أقل من الذي يحتاج إلى الزيارة الصفية، وتتم فيه زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر، يدرس نفس المبحث في المدرسة أو مدرسة أخرى، وذلك للإطلاع على مهارته في تنويع الأسئلة مثلاً، أو استخدام السبورة، أو مراعاة الفروق الفردية، ولتحقيق أهداف الزيارات بين المعلمين يجب على المشرف أن يبين للمعلمين فوائد هذه الزيارات، ويقوم بتذليل العقبات التي تعترضهم، وأن يحثهم على تفعيلها فيما

بينهم، من خلال توضيح دورها الإيجابي في العملية التربوية، على أن يتم كل ذلك بالتنسيق مع المعلم الأول ومدير المدرسة.

- وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند القيام بهذا الأسلوب يذكر منها (البدرى، ٢٠٠٢).
- أن يكون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، حتى يتمكن أن ينقل إلى الزائرين تجربة ناضجة، وأن يترك في نفوسهم أثراً محموداً.
- أن يوافق المعلم المزار على زيادة زملائه له، دون أن تسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج الدراسي، وأن يكون الهدف من الزيارة محدداً وواضحاً.
- أن يقوم المشرف بتوضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود من الزيارة.
- أن تتم الزيارة، ويخطط لها وفق خطة معده مسبقاً، بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين، وأن يكون دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.
- أن تعقب الزيارة جلسة مناقشة هادئة بين المعلمين الزائرين والمعلم المزار.
- أن يأخذ المعلمون بعين الاعتبار الظروف الزمنية والمكانية، لمراعاة ذلك من أجل اجتناب التقليد الأعمى.

#### ٦- القراءات الموجهة:

القراءات الموجهة: أسلوب إشرافي إضافي يلجأ إليه المشرف التربوي لتعزيز أساليب إشرافية رئيسة، أو عندما يضيق وقته نظراً لكثرة الأعباء المحددة في برنامجه الإشرافي، وزيادة عدد المعلمين الذين يشرفون عليهم وتتخذ القرارات الموجهة العديد من الأشكال منها كما يذكر فيفرا ودنلاب (٢٠٠١):

- طلب المشرف التربوي من المعلمين أن يبحثوا في موضوعات من شأنها أن تساعد في تنميتهم تربوياً، وفي مادة التخصص.
- مساعدتهم في اختيار عناوين هامة معينة، تساعد في معالجة القضايا التي تهمهم مثل: العناية بالطلاب الضعاف، أو رعاية المتفوقين.

– يوصي بقراءة كتب يمكن أن تساعد المعلم في التخلص من مشكلته يعاني منها، سواء أكانت المشكلة شخصية تتعلق بحياته، أو مهنية تتعلق بأدائه.

## ٧- البحوث التربوية

تعتبر البحوث التربوية من أساليب الإشراف التربوي، التي لا غنى للمشرف عنها، حيث إنها تحل الكثير من المشكلات التربوية، وتدعم المعرفة الثابتة المعممة، ذات العلاقة بالمجال التربوي، وتسهم في تطوير النظريات التربوية، وتساعد على تطوير المعلمين والمشرفين التربويين مهنيًا أثناء الخدمة، كما تتيح الفرصة للمعلمين والمشرفين للتدريب على استخدام الطرق الموضوعية، في تحصيل الطلاب ومفهوم الدراسي، والظروف المؤثرة فيه، كما ويستفاد من نتائج الأبحاث بتطبيقها في المواقف التعليمية المختلفة، كما تسهل عمل المشرفين التربويين والمعلمين في حل المشاكل التربوية (الطعاني، ٢٠٠٥).

ويذكر عطوي (٢٠٠٤) أن البحث التربوي يهتم بالأهداف التربوية، والمقررات الدراسية، وتحسين المناهج والطرائق والأساليب التدريسية، والوسائل التعليمية، والإدارة المدرسية، والاختبارات، والمشاكل السلوكية للطلاب (الهروب من المدرسة، الكذب، الغياب)، والإشراف التربوي، ومعرفة أسباب رسوب الطلاب تحسين استذكارهم، وقضايا التعليم والتعلم، والنمو ومعوقاته أو مسراته.

ويبرز دور كل من المعلم والمشرف التربوي في مجال البحث بأن المعلم قد يقوم بعمل بحث لوحده في أحد المجالات التربوية، أو يساهم مع المعلمين الآخرين في إجراء بحث جماعي وهذا هو الأفضل، ويكمن دور المشرف في مساعدة المعلمين على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ووضع خطة البحث، ومعاونه المعلمين على اختيار منهج البحث وأدواته، ومعالجة البيانات إحصائياً، ومن ثم تقويم النتائج بعد تفسيرها على أن يعد تقريراً عن البحث يشعر به عن طريق النشرات التربوية، أو مناقشته معهم في الاجتماعات العامة، وفي حالة التجريب، ينبغي للمشرف إرشاد المعلم إلى اختيار الطريقة التجريبية، ومساعدته في اختيار الطلاب الذين تجرى عليهم التجربة، وضبط العوامل الخارجية، والإشراف على جمع البيانات، ومعالجتها، وتفسير النتائج، وتطبيقها على مجموعة أخرى للتأكد من فائدتها، حتى يمكن تعميمها على جميع مدارس المنطقة وأجل خدمة يقدمها المشرف التربوي للمعلمين وإرشادهم إلى المصادر والمراجع ذات العلاقة لمجال البحث الذي يقومون به (الخطيب، ٢٠٠٢).



## ٨- الندوات:

يشير طافش (٢٠٠٤) إلى أنه يشترك في الندوات جانبان الأول: مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر المختلفة، حول موضوع معين، والثاني: مجموعة كبيرة من المستمعين، وتقوم الندوة أساساً على المناقشة المفيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة، فيعرض المختصون الآراء الواردة بشأنها على أن يتبع ذلك إتاحة الفرص للمستمعين للمشاركة في مناقشة مضبوطة، لا يسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة مشكلات فرعية خارجة عن جوهر موضوع الندوة.

يمكن تحديد الخطوات اللازمة في الإعداد لعقد ندوة تربوية من قبل المشرف التربوي كما ذكرها اليحمدي (٢٠٠٥).

- تحديد أهداف الندوة، وتعيين الموضوعات التي ستطرح للمناقشة ، ومن ثم يأخذ المشرف التربوي موافقة المسؤولين على عقدها، والإعلان عن الندوة في وسائل الإعلام المختلفة ، بحيث يتضمن الإعلان أهداف الندوة، وموضوعاتها ويحدد به آخر فرصة لتسليم الأبحاث من الراغبين في المشاركة إلى الجهة المنظمة.

- استقبال البحوث وتسليم إلى لجان التحكيم.

- تشكيل اللجان: لجنة استقبال الوفود المشاركة، لجنة الإسكان، لجنة التغذية، لجنة المكان الذي ستعقد فيه الندوة وتجهيزه، لجنة الإعلام والنشر، لجنة إدارة الندوة، لجنة إعداد برنامج الندوة، لجنة صياغة التوصيات والقرارات التي يتوصل إليها المجتمعون، لجنة التقويم.

- يقوم المشرف بالإشراف على إعداد جميع الوسائل كالمعلومات والمواد التعليمية والأجهزة والبحوث التي يستعان بها في الندوة.

- يوضع برنامج الندوة في كتيب يحدد به جدول الأعمال من أول يوم لعقد الندوة وحتى آخر يوم، تضمن فيه التوصيات والقرارات، ويرسل إلى جميع المشاركين والمدعوين، قبل انعقاد بوقت كاف.

## ٩- التعليم المصغر:

التعليم المصغر: هو مفهوم تدريبي مستحدث للتطور المهني للمعلمين، يعتمد على الاستخدام المنظم والهادف لموقف تعليمي فعلي، لكنه مبسط من حيث عدد الطلبة ومدة الدرس والمهارات المستخدمة فيه، فالمعلم يركز على مهارة تعليمية واحدة، ويحصل على تغذية فورية راجعة، من مصادر عديدة تساعد على تقويم أدائه، بقصد التطوير (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٢).

ويستطيع المشرف التربوي استخدام أسلوب التعليم المصغر كأداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، على مهارات وأساليب ووسائل التعليم الحديثة، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه في برامج التدريب أثناء الخدمة، مثل ما حقق جدواه في برامج التدريب قبل الخدمة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية متطورة في ميدان الإشراف التربوي، وذلك من خلال إشراك المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي، والمشاركة خلال إشراك المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي، والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهارته التدريسية، كما يؤدي انخفاض عدد الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسي المفروض على المعلم أثناء أداءه للدرس (عطوي، ٢٠٠٤).

ومن المبادئ الأساسية في التعليم المصغر، التركيز على مهارة تعليمية بعينها، أو هدف جديد واضح، ومهما كانت غاية الدرس المصغر فإن لدى المشرف والمعلم فكرة واضحة ومسبقة عنها، لذلك ففي فترة النقد التي تلي الدرس المختصر يكون كلاهما مستعداً للحديث عن ذات المجال الضيق من المشكلات؛ لهذا فالإشراف المرافق للتعليم المصغر متخصص جداً، بدلا من أن يكون شاملاً للغاية، ولا بد من الانتظار لتجربة اقتراحات المشرف، فإن في استطاعة المعلم في التعليم المصغر أن يطبقها فوراً في درس إعادة وعندها يصبح الإشراف ليس تقيماً البتة، بل يتركز في تقديم المساعدة التعليمية للمعلم (Dresh & Playko, ١٩٩٥).

ويشير ليزو ويلسون (Lizzio & Wilson, ٢٠٠٥) أن عناصر التعليم المصغر تكمن في وضوح الأهداف المتصلة بالتجربة، وتحديد القرارات المتصلة بها، وبنية المختبر من حيث نوعية العاملين فيه، وتنظيم الوقت بحيث نصل إلى أفضل النتائج بأقل كلفة تحت إشراف الأستاذ المشرف بحيث يكون مسئولاً عن عدد من المتدربين، يتراوح بين الثمانية والعشرة، ويخضع إلى مدة تدريب مدتها ثلاثون ساعة، وطلاب صفوف التعليم

المصغر، التسجيل الصوتي والمرئي، وأمط العمل؛ فقد وضع المسئولون في جامعة ستانفورد ثلاثة أمط عمل للتعليم المصغر هي:

- الدرس المصغر: الذي يداوم خمس دقائق، ويستهدف تدريب الطلاب على القيام بمهارة تعليمية بسيطة.
- المقرر المصغر: وهو درس أطول يدوم فترة عشرين دقيقة، ويؤلف جزءاً من مقرر تدريب يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الطلاب.
- جلسات البحث في المختبر: وهي جلسات هدفها اختيار أمط جديدة من الإعداد، والتعمق في ميدان معرفتنا بالعملية التعليمية ومقوماتها.

### نظريات الإشراف التربوي:

يزخر الأدب التربوي اليوم بالكثير من الاتجاهات الحديثة التي تبحث في الإشراف والقيادة التربوية، وقد عرض السعود (٢٠٠٢) أبرز النظريات المتعلقة بالإشراف التربوي، التي تعتبر ركيزة يستند إليها المهني وتساعده وترشده إلى اختيار المبادئ والمواقف التي تعد أساساً سليماً لعمله وتطوره في تحسين عمله وممارساته، وهي كالآتي:

١. نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج القانون العام): وهذا النموذج هو أكثر النماذج استخداماً في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية التي كان لها قصب السبق في تطوير مفاهيم ونظريات وقد تأثر هذا النموذج بنظرية الإدارة البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، ويعتبر هذا النظام من أقدم الأنظمة المعروفة في مجال الإشراف التربوي على المعلمين وتقويمهم.

٢. نظرية الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج): وهذا النموذج يستخدم مستوى تحصيل الطلبة، كأداة لتقييم كفاءة المعلم داخل حجرة الصف انطلاقاً من أن المهمة الرئيسة للمعلم هي تعزيز تعلم الطلبة وعلى هذا الأساس جاء هذا النموذج ليبني على أساس النتائج التي يحققها الطلبة أو مخرجات التعليم بشكل عام.

٣. نظرية الإشراف بالأهداف ( نموذج وضع الأهداف): جاءت هذه النظرية نتيجة السلبيات التي رافقت الإشراف البيروقراطي أو نموذج القانون العام ذلك أنها تركز على الفردية في التقييم انطلاقاً من أنه كلما كانت فكرة المعلم عما يجب تحقيقه كانت فرص النجاح كبيرة، كما تؤكد على ضرورة وضع الأولويات في العمل والتركيز على أكثر المسؤوليات والواجبات أهمية في التقييم وعلى المشرفين أن يبذلوا قصارى جهودهم لمساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية.

٤. نظرية الإشراف العيادي (نموذج الإشراف الإكلينيكي): وهذا النموذج بني اعتماداً على أسلوب الإشراف الذي طوره العالمان موريس كوجان وروبرت جولد همر في كلية هارفرد للتربية في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الستينات من القرن العشرين، ويرى كوجان بأن الإشراف الإكلينيكي مجموعة الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم في عرفة الصف كمرحلة أولى، ومن ثم جمع معلومات من خلال النشاطات والممارسات التي تجري داخل الصف كمرحلة ثانية وفي المرحلة الأخيرة يتم تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم انطلاقاً من الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته التي وضعت لتحسين مستوى تعلم الطلاب من خلال تحسين أداء المعلم في الصف.

٥. نظرية الإشراف بالقياس (نموذج القياس). وتعتمد هذه النظرية على أساس أن يتم تقييم المعلمين على أدائهم وسلوكهم أثناء التدريس وذلك من خلال خطوات منظمة تبدأ من تحديد العمل ومن ثم تحضير سجل الأداء ورصد النقاط على السجل وأخيراً تقييم النقاط من خلال معيار معد مسبقاً.

٦. نظرية الإشراف الفني (نموذج الإشراف الطبيعي) وهذا النموذج ينشأ من الاعتقاد بان التعليم في الأساس فن وأن نوعية الإنجاز تحدد من خلال المهارة أو الحس الفني الذي يجعل منه شبيهاً بالخبرات الرياضية ذات اللمسات الفنية الرائعة، ويتم تنفيذ خطوات هذا النموذج من خلال الزيارة الصفية ومن ثم كتابة التقرير عن هذه الزيارة.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات التي أجريت حول الإشراف التربوي إن من أهم العقبات التي تعيق عملية التطوير واستخدام الأساليب الإشرافية التربوية والتحسين في مجال الإشراف التربوي هو ضعف المعايير والأسس المطبقة في اختيار المشرفين التربويين، أو تدني كفاءة القائمين على عملية الاختيار، ونظراً لتعدد دور

المشرف التربوي، وظهور الأساليب الإشرافية الجديدة، كالإشراف العيادي والإشراف بالأهداف والإشراف بالاتصال والتفاعل وغيرها، كان لا بد من توافر المشرفين التربويين الذين يتميزون بالقدرة على النجاح في ممارسة الواجبات المنوطة بهم، وحل المشكلات والصعاب التي تواجههم برؤية وحسن تصرف للنهوض بالعملية التعليمية. لذا كان لا بد أن يكون اختيار المشرفين التربويين مبنياً على معايير سليمة وواضحة (النوح، ٢٠٠١).

وبما أن المشرف التربوي هو الشخص المسؤول بالدرجة الأولى عن تحسين وتطوير مستوى أداء المعلم، والنهوض بعملية التعليم والتعلم عن طريق المتابعة وتبادل وجهات النظر، وممارسة الأساليب الإشرافية المتنوعة للسعي إلى تطوير العمل المدرسي والتصعيد من فاعليته، وتشجيع العمل الجماعي، والابتكار والإبداع وشحن الهمم، والوقوف على احتياجات المدرسة وتلبيتها وتذليل كل الصعوبات التي تواجه المعلم (طافش، ٢٠٠٤).

ونظراً لاتساع مفهوم الإشراف التربوي وشموله والتطورات التي مرَّ بها، تغيرت النظرة إلى المهام والوظائف الإشرافية في المجال التربوي وهذا تطلب وجود الشخص القادر على تحقيق أهداف الإشراف التربوي من خلال قيامه بعمله المناط به، وهو المشرف التربوي الذي تتوافق إمكاناته وقدراته مع متطلبات هذا المفهوم، فكان لا بد من وجود معايير وأسس وضوابط لعملية اختيار الأفراد للعمل في هذا المجال ليضمن القائمون على التربية والتعليم، إن الشخص الذي يقوم بهذا العمل لديه القدرة والكفاية اللازمة لذلك، ويستطيع تحقيق أهداف الإشراف التربوي بصفة خاصة والعملية التعليمية بصفة عامة من خلال الممارسات التي يقوم بها والأساليب التي يتبعها والتقنيات التي يستعين بها لتحقيق تلك الأهداف (Hees, ٢٠٠٩).

لذا فقد وضعت مراكز التدريب التربوية خططها التطويرية، وبرامجها الهادفة أي تنمية اتجاهات المشرفين التربويين وزيادة فاعلية دورهم كقادة للتغيير، إلا أنه مع كل الجهود المبذولة بقي الإشراف التربوي رهين حالة موروثه من الاتجاهات، والممارسات التي لا تنسجم مع تطلعات التطوير التربوي. فالسلوك الإشرافي تميز بأنه سلوك سلبي في خصائصه السلوكية مع المعلمين وسطحي في تناوله لأهداف موضوع الحديث في المؤتمرات الفردية التي تعقب الزيارة الصفية (المساد، ٢٠٠١).

وانطلاقاً من أن الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها ورفع مستواها، وذلك من خلال تحسين ممارسات المعلم التدريسية وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية، مما يساعده على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ضمن جهود مخططة ومنظمة وموجهة إلى مدخلات العملية التعليمية البشرية والمادية، فقد جاءت هذه الدراسة مواكبه لما تقوم به وزارة التربية والتعليم في الكويت من جهود لإحداث التجديد والتطوير في نظام التعليم بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة بما يتفق مع متطلبات العصر، إذ تحاول هذه الدراسة الوصول إلى أفضل الأساليب الإشرافية والأسس لتحديد أهم أساليب الإشراف التربوي وأكثرها فاعلية بناءً على متطلبات المفهوم الحديث للإشراف التربوي.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

يعرض الباحث في هذا الجزء لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي أمكن الإطلاع عليها في موضوع الإشراف التربوي، مع التركيز على الدراسات التي بحثت في الأساليب الإشرافية. وسوف يتم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني، وذلك على النحو التالي:

#### ١- الدراسات العربية:

قام منصور (١٩٩٧) بدراسة هدفت إلى تحديد تصورات المشرفين التربويين لأهمية المهّمات الإشرافية وعلى درجة ممارستهم لها، وبيان أثر السلطة المشرفة على التعليم وجنس المشرف وخبرته ومؤهله على تقدير أهمية المهّمات وممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة التي تكونت عينتها من (١٠٠) مشرف تربوي، استخدم الباحث أداة موزعة على (٧) مجالات هي: المناهج، والعلاقات الاجتماعية، والتقويم، والتعليم، والنمو المهني، والتخطيط والإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لأهمية مهماتهم، ودرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم للمهّمات الإشرافية تعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى القواسمة (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف على "تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن". حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٢٠) مشرفاً

تربوياً . وقد استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف واقع الممارسات الإشرافية الفعلية في الميدان، موازنة بدرجة أهمية هذه الممارسات، وقد بلغ متوسط الدرجة التي قدر بها المعلمون عمل المشرف في رفع كفاياتهم المهنية (٢,٧) في ضوء ممارسات المشرفين الحالية، وهي درجة اعتبرها الباحث منخفضة.

وأجرى الديب (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على "أساليب التوجيه الفني الأكثر تطبيقاً لمدرسي التربية الرياضية، وأساليب التوجيه الفني غير المطبقة بالقدر الكافي، وأساليب التوجيه الفني الأكثر فعالية لتوجيه مدرسي التربية الرياضية". وتكونت عينة الدراسة من (٨٢) فرداً بين موجه، ومعلم. وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب التوجيه الفني الأكثر فعالية لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: الاجتماع الجماعي، والزيارات المتفق عليها، وإصدار نشرات توجيهية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب التوجيه الفني غير المطبقة بالقدر الكافي لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: تنظيم دراسات علمية، وإصدار نشراته بالمراجع العلمية، وتبادل الزيارات بين المدرسين وأن أساليب التوجيه الفني الأكثر فعالية لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: إصدار نشرات توجيهية، ثم الزيارات المتفق عليه، فالاجتماع الجماعي.

وقام أبو هويدي (٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، واشتملت على (٧٠) كفاية موزعة على (٩) مجالات إشرافية. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجمل الأداة كانت بدرجة قليلة، فمنهم من يمارس (٨) كفايات بدرجة متوسطة فقط، ومنهم من يمارس (٦٢) كفاية بدرجة قليلة، وبالنسبة للمجالات فمنهم من يمارس مجالاً واحداً بدرجة متوسطة، ومنهم من يمارس المجالات الباقية بدرجة قليلة، وكذلك كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات قليلة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى إلى متغير جنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة مستقلة أو على مجمل الأداة.

وهدفت دراسة ذياب (٢٠٠١) إلى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين في برنامج التربية العملية في جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية في غزة لأدوارهم ومهامهم، ثم تحديد درجة أهمية هذا الدور وممارساته. وشملت عينة الدراسة (٤٠) مشرفاً تربوياً و(١٢٥) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جهود مشرفي التربية العملية لا زالت في تعامل على رفع كفاية الطلبة المعلمين من الناحية المهنية والعملية دون المستوي المطلوب، ولازال الإشراف التربوي بوضعه الحالي يتحرك في أفق ضيق ومحدود من حيث الوسيلة أو الهدف أو الإجراء، وعدم ممارسة مشرفي التربية الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي مع الطلبة بسبب عدم ممارسة مهنة التدريس من قبل أو بسبب عدم تلقي عدد كبير منهم دورات تدريبية في مجال الإشراف والتوجيه.

كما أجرى الخياري (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة "مدى ممارسة موجه الدراسات الاجتماعية لمهامه الفنية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان". وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلماً ومعلمة للدراسات الاجتماعية للمرحلتين الإعدادية والثانوية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في المنطقة الداخلية، واستخدم الباحث في دراسته الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن المهام المتعلقة بالعلاقة المهنية بين الموجه والمعلم في مقدمة المهام التي يمارسها موجه الدراسات الاجتماعية، وجاء بعده مجال الامتحانات وتقويم تعلم الطلاب، ثم مجال البيئة التعليمية ومصادر التعلم، ثم مجال تقويم أداء المعلمين وتدريبهم، بينما جاءت المهام المتعلقة بتنظيم الموقف التعليمي وتحسين أساليب التدريس في مؤخرة المهام التي يمارسها الموجه، كما أشارت نتائج الدراسة إلى دراسة العوامل التي تحد من قيام الموجه بمهامه الفنية، والتقليل من أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة واستبدالها بالزيارة المخطط لها، والورش التدريبية، وزيادة الدورات التدريبية للموجهين.

وقام السعود (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا بالأردن. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) مشرفاً ومديراً ومعلماً في محافظة مادبا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسة في كل من مجال الدروس التطبيقية والبحوث الإجرائية، ومجال زيارة المدرسة، ومجال النشرات



التربوية سلبية، في حين كانت درجة الممارسة ايجابية في كل من مجال الزيارة الصفية وتبادل الزيارة والمشغل التربوية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى إلى الجنس وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى إلى اختلاف نوع العمل ولصالح المشرفين. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى إلى الخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

وأجرت السالمي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة وجهات نظر معلمي اللغة الإنجليزية نحو الممارسات الإشرافية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) معلماً ومعلمة في (٤) مناطق تعليمية في سلطنة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي اللغة الإنجليزية يرون أن مشرفي مادة اللغة الإنجليزية يقومون بعمل جيد في ما يختص بتنمية النمو المهني للمعلم، وفي ما يختص بعمل المشرف الفني كمراجعة الامتحانات وغير ذلك من الأعمال، وقد أجمع معلمو مادة اللغة الانجليزية أن المشاغل التربوية التي تساعد على تنمية المعلمين مهنيًا، وتطور المنهاج لا تقام بشكل منتظم.

وقامت المنوري (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إشراف الزملاء في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٩) معلمات مجال من بعض المناطق التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أشكال إشراف الزملاء ممارسة كما أظهرته الدراسة هو: تبادل الزيارات بين معلمات التخصص الواحد، ومناقشة الجوانب المهنية في الجلسات غير الرسمية، ووجود فجوة بين ما هو مثالي وما هو مطبق في المدارس المستهدفة من حيث إجراءات تنظيم برامج إشراف الزملاء قد تعود إلى قلة الخبرة بالنموذج، وأيمان المشاركات بجدوى إشراف الزملاء وأثاره الإيجابية على المعلمات بالمدرسة، وخاصة فيما يتعلق بالجانب المعرفي، والجانب المهاري

للمعلمين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تقف في وجه نجاح فاعلية إشراف الزملاء في تلك المدارس ومن أهمها: الوقت غير الكافي، والأعباء التدريسية المتعددة.

وأجرى البلوشي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات معلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية في منطقة الباطنة شمال في سلطنة عمان نحو الممارسات الإشرافية لمشرفي التربية الإسلامية وبيان علاقتها بالأداء المهني في ضوء متغيرات الجنس والخبرة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية في منطقة الباطنة شمال وبلغ عددهم (١٨٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث أداتين في دراسته: الأولى مقياس اتجاهات نحو الممارسات الإشرافية، والثانية: بطاقة ملاحظة لقياس الأداء الصفي للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات لدى معلمي التربية الإسلامية في منطقة الباطنة شمال نحو الممارسات الإشرافية كانت إيجابية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين نحو الممارسات الإشرافية تعزى إلى الخبرة العملية، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين نحو الممارسات الإشرافية تعزى إلى الجنس.

وهدفت دراسة الغنمين (٢٠٠٤) إلى التعرف إلى دور المشرف في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة جنوب الأردن كما يدرکہا المعلمون. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة التي اشتملت على سبعين فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين، كما يراها المعلمون منخفضة وغير مرضية، وبلغ متوسط درجة رضاهم (٢,٩) من أصل (٥).

وأجرى صبح (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين ومعلموها. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) مديراً ومديرة، ومن (٤٨١) معلماً. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي تعزى إلى متغير الجنس. وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة. بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي تعزى إلى متغير مكان الإقامة.

## ٢. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة إلجارتن (Elgarten, ١٩٩١) التي أجريت في أمريكا إلى الموازنة بين عمليات الإشراف التقليدية المتضمنة للزيارات الصفية ومؤتمر ما بعد الزيارة، وعمليات إشرافية تجريبية تقوم على إدخال عنصر تجريبي يتمثل في قيام المشرف بتدريس الحصة نفسها التي شاهدها المعلم، في حين يقوم المعلم بمشاهدة المشرف وتدوين الملاحظات، وقد استخدم الباحث بطاقة الملاحظة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٨) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات في نيويورك. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين في النموذج التجريبي (النمذجة) أظهروا تغييراً أكثر عندما شاهدوا الدرس النموذجي من المشرف التربوي، مما يشير إلى فعالية النمذجة في تغيير سلوك المعلمين الصفي وتحسين أدائهم.

وقام ساندل (Sandel, ١٩٩٢) بدراسة هدفت إلى بيان أثر عمل المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية، وبلغ حجم العينة (٩٠) مشرفاً تربوياً في منطقة البرتو في كندا وقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه كان هناك أثر مهم لدور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين الذين أجريت عليهم الدراسة.

وقام أورمستون ورفاقه (Armston, Petitpierre, Robert, & Russell, ١٩٩٥) بدراسة هدفت إلى معرفة ما إذا كانت عملية الإشراف تساعد في تطوير المعلم، أو أنها كانت عائقاً ومانعاً لأدائه الصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) معلم ومعلمة يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية ومتوسطة في بريطانيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن حصل أن قدمت لهم التغذية الراجعة، فإنها -عند كثير من المعلمين- ضعيفة ولا يستفاد منها. كما أشارت إلى وجود اختلافات جوهرية بين توقعات المشرفين التربويين أنفسهم لدورهم، وبين المعلمين ومسؤولي المدارس ومديريها، فبينما يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية للمعلمين لاطلاعهم على طرائق التدريس الحديثة، فإن رغبة المشرفين التربويين قليلة تجاه هذه المهمة، في حين أظهروا ميلاً واضحاً لمساعدة المعلمين في تحضير الخطة اليومية ومناقشة الدروس والخطط الفصلية معهم.

وقام رينجروز (Ringrose, ١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى معرفة أهمية الإشراف التعاوني في تطوير مهنة التعليم، وتكونت عينة الدراسة من ثمانية معلمين من المرحلة الأساسية خضعوا إلى الإشراف التعاوني. وقد استخدم الباحث المقابلة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين شعروا بدعم الإداريين لهم فتحسن أداؤهم وتقلص شعورهم بالعزلة.

وأجرى عبد الكريم (٢٠٠١, Abdulkareem) دراسة هدفت إلى معرفة وجهات نظر المشرفين والمعلمين حيال الممارسات الإشرافية في مدارس الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) معلماً ومشرفاً، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في تقدير المعلمين من جهة، والمشرفين من جهة أخرى لكثير من الممارسات سواء على مستوى الأهمية أم على مستوى الممارسة، فما يراه المشرف تقويماً يراه المعلم تفتيشاً وتصيداً أخطاءً، وما يراه المشرف توجيهياً ومساعدةً قد يراه المعلم تسلطاً واستبداداً، وقد يكون سبب المشكلة كامناً في ضعف آليات التواصل بين المشرفين والمعلمين وندرة حلقات النقاش المفتوحة لتبادل الآراء بالإضافة إلى غياب مفهوم التخطيط المشترك للبرامج الإشرافية وبخاصة الزيارات الصفية.

وهدف دراسة جوردن وروس (٢٠٠٥, Gordon & Ross) إلى التعرف إلى أهميه الدور الذي تقوم به الهيئة الإشرافية التعليمية التعلمية للمدارس. تكونت الدراسة من (١٠٠) مشرف تربوي و(٢٠٠) معلم في ولاية بنسلفانيا. أظهرت نتائج الدراسة تحسين أداء المعلم الصفّي عن طريق أساليب منظمة، ومخطط لها تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي فالإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث احترام الفرد، ومراعاة الفروق الفردية والمشاركة، والقدرة على المبادرة، بالإضافة إلى حسن استخدام الوسائل التعليمية، وممارسة العملية الإشراف كعملية تعاونية من خلال إشراك المعلم بصورة إيجابية فعالة في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقييم.

وهدف دراسة جوي وواروك وستيفن ووايني وفيليبا ودالي وويلكنسون (Joy, Warwick, Stephen, Wayne, Phillipa, Dale, & Wilkinson, ٢٠١٠) إلى التعرف على دور الأشراف التربوي في عملية التعلم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية دور المشرفين في تحقيق أقصى قدر من التعلم للمعلمين

من خلال استخدام أساليب إشرافية فعالة، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم في ولاية شيكاغو. استخدمت الدراسة الأستبانة كأداة لجمع المعلومات أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فاعلية كبيرة للإشراف التربوي على اختلاف الأسلوب المتبع. وأظهرت نتائج الدراسة أن أدوار المشرف كثيرة ومعقدة فمن المستحسن أن يتم تطويرها كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً مهماً لدور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين الذين أجريت عليهم الدراسة.

وأجرى مارتن (Martin, ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات التي تحول دون وجود إشراف فعال إلى ضرورة وجود تعديل للعملية الإشرافية سواء من الجوانب النظرية أو التقنية، وضرورة التخفيف من معالجة المشاكل بجميع تفاصيلها. تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشرف تربوي. في تركيا. أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المشاكل التي تحول دون تفعيل دور الأشراف التربوي هي عدم قدرة المشرفين على توصيل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم، لا توجد هناك برامج تطويرية في إعداد المعلم في كليات التربية على ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس، وعدم إلمام المعلمين الجدد إماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس. عدم توفر المخصصات المالية اللازمة للإشراف وعدم توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في متناول يد المعلم وقلة الحوافز المادية للمشرف التربوي. وهدفت دراسة ريتشاردسون (Richardson, ٢٠١١) إلى التعرف على العوائق التي تحول دون تحسين العملية التعليمية للطلبة، والتي تقع على عاتق المشرفين ودورهم في إزالة هذه العوائق وتحسين مستوى الطالب من الناحية الأكاديمية، وكانت الدراسة دراسة ميدانية استخدمت الأستبانة والمقابلة، تكونت من (٢٠٠) معلم من معلمي المدارس للمرحلة الابتدائية في مدينة فيرجينيا. وأظهرت نتائج الدراسة عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرفين بسبب عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف، وعدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم، وضعف كفاءات المعلم المعرفية والشخصية والعلمية وضعف النمو المهني لديه، وعدم تنوع أساليب الإشراف التربوي والذي بدوره ينعكس على أداء الطلاب الأكاديمي.

وفي دراسة أجراها هيز (Hees, ٢٠١١). حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أهمية الإشراف على تعلم الطلاب باعتبارها وسيلة تعليمية. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من المشرفين والطلاب من جامعات مختلفة في سبع دول أوروبية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من أساليب

الإشراف التي يجب إتباعها في تعلم الطلاب ومنها: الزيارات الصفية وذلك للتحقق من تطبيق المناهج الدراسية، والوقوف على مدى وملاءمتها لقدرات الطلاب وتلبية حاجاتهم وتقويم أساليب التعليم، والوسائل التعليمية والأنشطة، والوقوف على مدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم. والإشراف على البرامج التدريبية والمشغل التربوية للطلاب، وعقد الندوات التربوية واللقاءات وغيرها من أساليب الإشراف. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على أساليب الإشراف في تعلم الطلاب في المدارس والكليات والجامعات باعتبارها وسيلة تعليمية وذلك لتطوير العملية التعليمية والتربوية وتنمية قدرات ومهارات الطلاب.

### ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة أبرز الموضوعات التي تتعلق بمفهوم الإشراف وأساليبه المتنوعة في عملية الإشراف، وأهمية الإشراف ودور المشرفين في العملية الإشرافية، في حين تميزت الدراسة الحالية بتناولها لموضوع الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين، وقد جاءت نتائج الدراسات السابقة متباينة في ما يتعلق بأهمية الإشراف على الطلاب في العملية التعليمية، وبيان أهم الأساليب الإشراف التي يتبعها مديرو المدارس والمعلمون في المدارس؛ والعوائق التي تقع على عاتق المشرفين ودورهم في إزالة هذه العوائق وتحسين مستوى الطالب الأكاديمي ولنمو المهني للمعلم، كما أظهرت نتائج تلك الدراسات أهميه الدور الذي تقوم به الهيئة الإشرافية التعليمية التعلمية للمدارس.

وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في جوانب عدة، يمكن إيجازها في ما يأتي: الإفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة في ما يتعلق بأهمية الأساليب الإشرافية باعتبارها أهم مكونات عمل المشرف التربوي، وبرز الأساليب الإشرافية وأكثرها فاعلية والتي يستخدمها المشرف التربوي بناءً على أسس علمية مما يساهم في تحديد الأساليب الإشرافية الأكثر فعالية وذلك لتقديم تقويماً لها، وكذا تعرف الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها، وعرضها للجان المحكمين للتأكد من صدقها، إضافة إلى الإفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، والإفادة أيضاً من دراسة النتائج وتوصياتها ومقترحاتها، ومن ثم مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

وقد تميّزت الدراسة الحالية بالتعرف على الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أو في الدول العربية حسب علمه، كما تميّز عن الدراسات السابقة في أنها تقدم تقييماً لأبرز الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية والتي تعتبر عصب عمل المشرف التربوي، وبناء أداة لأبرز الأساليب الإشرافية، بحيث تكون شاملة لجميع جوانب أداء المديرين.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة وإجراءات بنائها والخطوات اللازمة للتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، القائم على جمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت وبحسب إحصائيات وزارة التربية في الكويت للعام ٢٠١٢ ٢٠١١. ولم يكن من السهل على الباحث حصر عددهم لغياب الإحصائيات الرسمية، ولسبب عوامل الوفيات والسفر والهجرة وغيرها.

### عينة الدراسة :

تم اختيار (١٢٠) مديراً متقاعداً في دولة الكويت، مناصفة بين الذكور والإناث، ليمثلوا عينة الدراسة وهم المديرون المتقاعدون في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت والذين امكن للباحث الوصول اليهم. ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:



جدول (١)  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٦٠	.٥٠
	انثى	٦٠	.٥٠
سنوات الخبرة	من ٦ - ١٥ سنوات	٥٦	١.٧٤
	١٦ سنة فأكثر	٦٤	٥٢,٩
المؤهل العلمي	دبلوم	٣٦	٣٤,٣
	بكالوريوس	٧٢	٥٩,٥
	دراسات عليا	١٢	٢.٦
المنطقة التعليمية	العاصمة	٢٤	١٩,٨
	الفروانية	١٥	٦١٢.
	الجهراء	٢٨	٥٢٣.
	حولي	٢٤	١٩,٨
	الاحمدي	١١	٤٩.
	مبارك الكبير	١٨	١٤,٩

#### أداة الدراسة:

للتعرف على الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في دولة الكويت، فقد تم تطوير استبانته تكونت بصيغتها الأولية من (٥٠) فقرة موزعة على تسعة مجالات وهي الزيارات الصفية (٧) فقرات ، وتبادل الزيارات (٧) فقرات، والمشاعل التربوية (٧) فقرات، والدروس التطبيقية (٥) فقرات، والنشرة الإشرافية (٥) فقرات، والإشراف الإكلينيكي أو العلاجي (٥) فقرات، والإشراف بالأهداف (٥) فقرات، والتعليم المصغر (٥) فقرات، والإشراف عن طريق المنحى التكاملية (٧) فقرات. وقد تمت الاستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة الديب (٢٠٠٠) ، ودراسة الخياري (٢٠٠٢)، ودراسة السالمي (٢٠٠٣)، ودراسة السعود (٢٠٠٣)، ودراسة صبح (٢٠٠٥) والملحق رقم (١) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، والملحق رقم (٢) يبين أسماء المحكمين لأداة الدراسة بصورتها الأولية من ذوي الخبرة والكفاية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وتم الأخذ بملاحظات لجنة المحكمين، وتم اعتماد نسبة الموافقة ٨٠% فأكثر على الفقرة دليلاً على صدق الفقرة، بناءً على مقترحات أعضاء التحكيم تم تنقيح الأداة، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (٣٤) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: ، تبادل الزيارات (٥) فقرة، الزيارات الصفية (٧) فقرة، الدروس التطبيقية (٥) فقرة، والمشغل التربوية (٧) النشرة الإشرافية (٥) فقرة، التعليم المصغر (٥) فقرة. والملحق رقم (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من الثبات، اعتمد الباحث كرونباخ ألفا، إذ تم توزيع الأداة على عدد من مديري المدارس المتقاعدين وبلغ عددهم (١٥) مديراً متقاعداً، ومن خارج عينة الدراسة. كما تم إعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٣)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض هذه الدراسة. كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي. وكانت معاملات الثبات كما يلي:

## جدول (٢)

### معاملات ثبات مجالات المقياس كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل بيرسون	معامل الفا كرونباخ
١	الزيارات الصفية.	٧	٠,٧٠	٠,٩٣
٢	تبادل الزيارات.	٥	٠,٦٧	٠,٩٤
٣	المشاغل التربوية.	٧	٠,٦٤	٠,٩٢
٤	النشرة الإشرافية	٥	٠,٧٠	٠,٩١
٥	الدروس التطبيقية	٥	٠,٤١	٠,٩٣
٨	التعليم المصغر.	٥	٠,٦٧	٠,٩٢
	الأداء ككل	٣٤	٠,٦٣	

يبين الجدول (٢) قيمة الفا كرونباخ للمجال الأول (الزيارات الصفية) ٩٣% وهي قيمة عالية ومقبولة لأغراض البحث العلمي، كما بلغت قيمة الفا كرونباخ للمجال الثاني (تبادل الزيارات) ٩٤%، كما جاء المجال الثالث (المشاغل التربوية) بقيمة كرونباخ مرتفعة بلغت ٩٢%. كما بلغت قيمة الفا كرونباخ للمجال الرابع (النشرة الإشرافية) ٩١%، كما جاء المجال الخامس (الدروس التطبيقية) بقيمة كرونباخ مرتفعة بلغت ٩٣%، وبلغت قيمة الفا كرونباخ للمجال الثامن (التعليم المصغر) ٩٢%.

وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: مستوى مرتفع جداً ويعطى (١) درجات، ومستوى مرتفع ويعطى (٢) درجات، ومستوى متوسط ويعطى (٣) درجات، ومستوى منخفض ويعطى (٤) درجتين ومستوى منخفض جداً ويعطى (٥) درجة واحدة. وتم استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال و متوسط و منخفض) وفقاً للمعيار الآتي:

$$\frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \text{القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة}$$

عدد المستويات

وعليه، يكون مستوى الإجابة على النحو التالي:

المستوى المنخفض:  $1,33 + 1 = 2,33$  (أي 2,33 فأقل).

المستوى المتوسط:  $1,33 + 2,34 = 3,67$  (أي 3,67-2,34).

المستوى المرتفع: 3,68 فأكثر.

وبذلك إذا بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة ما بين (1-2,33) فإن درجة الأسلوب الإشرافي

الأكثر فاعلية تكون منخفضة وإذا بلغ متوسط استجاباتهم ما بين (2,34-3,67) متوسطة، ويكون مرتفعاً إذا

بلغ المتوسط الحسابي 3,68 فأكثر.

### متغيرات الدراسة:-

(أ) المتغيرات المستقلة:

١- الجنس وله فئتان:

- ذكر

- أنثى

٢- الخبرة في الإدارة التربوية وهي:

- الفئة القصيرة: ٥ سنوات فأقل

- الفئة المتوسطة: من ٥ الى ١٥ سنة

- الفئة الطويلة: ١٥ سنة فأكثر

٣- المنطقة التعليمية ولها ست فئات: الجهراء، والأحمدي، والعاصمة، ومبارك الكبير، والفروانية، وحوالي.

٤- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

- دبلوم

- بكالوريوس

- دراسات عليا

(ب) المتغير التابع: وهي الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة

التربية والتعليم في دولة الكويت.

## المعالجة الإحصائية:-

استخدام الباحث الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة بيانات الدراسة:

١. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيثما لزم.

٣. لإيجاد ثبات الأدوات تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون.

## إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، واختبار ثباتها، وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم الحصول على الموافقة الرسمية، من الجامعة، لتسهيل مهمة الباحث، وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم توضيح أهداف الدراسة، وقام الباحث بإعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، وكذلك قام الباحث بتفريغ الاستبيانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو

الآتي:

### نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

ما الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت؟

للأجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٣) توضح تلك النتائج:

#### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت لمجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	الدروس التطبيقية	٣,٧٧	٠,٥٠	١	مرتفع
٢	تبادل الزيارات	٣,٥٨	٠,٦٢	٢	متوسط
٥	النشرة الإشرافية	٣,٥٥	٠,٦٠	٣	متوسط
١	الزيارات الصفية	٣,٥١	٠,٦٧	٤	متوسط
٣	المشاغل التربوية	٣,٥١	٠,٤٧	٤	متوسط
٦	التعليم المصغر	٣,٢٤	٠,٤٨	٦	متوسط
	الأداة ككل	٣,٣٥	٠,٤٥		مرتفع

يظهر من الجدول (٣) ان المتوسط الحسابي الكلي للمجالات الستة بلغ (٣,٥٣) وهي الزيارات الصفية (٥)، وتبادل الزيارات (٦)، والمشاغل التربوية (٣)، والدروس التطبيقية (٤)، والنشرة الإشرافية (٢)، التعليم المصغر (١). ويظهر من الجدول (٣) أن المجال الرابع والذي ينص على "الدروس التطبيقية" قد حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٧٧)، وجاء المجال الثاني والذي ينص على "تبادل الزيارات" في المرتبة

الثانية والذي حصل على متوسط حسابي متوسط بلغ (٣,٥٨). في حين جاء كل من المجال الاول والذي ينص على " الزيارات الصفية " والمجال الثالث والذي ينص على " المشاغل التربوية " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٣,٥١) لكلا المجالين اما مجال "التعليم المصغر" فقد جاء في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٣,٢٤) اما بالنسبة لفقرات كل مجال من المجالات، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أسلوب تبادل الزيارات، والجدول رقم(٤) يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال تبادل الزيارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٤	يشجع المشرف المعلمين المبدعين على تطوير ممارساتهم التعليمية	٣,٨٤	.٧٦	١	مرتفع
٥	يسعى المشرف إلى تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً	٣,٧٨	.٦٥	٢	مرتفع
٢	يقوم المشرف بتقويم عمل المعلم من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين	٣,٥١	.٦٩	٣	متوسط
١	يعد المشرف نماذج لتبادل الزيارات بين المعلمين لمدارس أخرى تتميز في مجال أساليب التدريس	٣,٤٨	.٨٧	٤	متوسط
٣	يشجع المشرف المعلمين على إبداء آرائهم	٣,٣١	.٩١	٥	متوسط
	الاداء ككل	٣,٥٨	.٦٢		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٤) ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين متوسطة ومرتفعة ضمن البعد الذي يقيس تبادل الزيارات لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٨) بدرجة انطباق متوسط وانحراف معياري (٠,٦٢) حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على ان " يشجع المشرف المعلمين المبدعين على تطوير ممارساتهم التعليمية." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٨٤) كما جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على ان " يعد المشرف نماذج لتبادل الزيارات بين المعلمين لمدارس أخرى تتميز في مجال أساليب التدريس " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٣,٤٨) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على ان " يشجع المشرف المعلمين على إبداء آرائهم. " بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٣,٣١).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال أسلوب الزيارات الصفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٥	للطبة يراعي المشرف حاجات المعلمين في العمل ويعمل على تلبيتها.	٤,٣٢	.٧٦	١	مرتفع
٧	يحدد المشرف جوانب الضعف وتحديد بعض نواحي القوة لدى الطلبة.	٤,٢٥	.٥٩	٢	مرتفع
٤	يتعرف المشرف على جوانب القوة والضعف للمعلم ويعمل تقديم برامج تدريب لهم	٤,٠٥	.٤٤	٣	مرتفع
١	يلاحظ المشرف المواقف التعليمية بطريقة مباشرة في الغرفة الصفية	٣,٧٩	.٨٣	٤	مرتفع
٦	يكشف المشرف المعلمين المتميزين ومقدراتهم التعليمية للاستفادة منها لصالح المدرسة	٣,١٤	.٧٠	٥	متوسط
٢	يجمع المشرف ملاحظات أساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة للطلبة	٢,٩٠	.٦٢	٦	متوسط
٣	يحدد المشرف نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من اجل رفع المستوى التحصيلي	٢,١١	.٧٥	٧	منخفض
	المجال ككل	٣,٥١	.٦٧		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٥) ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة ضمن البعد الذي يقيس الزيارات الصفية لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥١) وانحراف معياري (.٦٧). حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على ان " للطلبة يراعي المشرف حاجات المعلمين في العمل ويعمل على تلبيتها." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٤,٣٢) في حين جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على ان " يحدد المشرف جوانب الضعف وتحديد بعض نواحي القوة لدى الطلبة." في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٤,٢٥) كما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على ان " يجمع المشرف ملاحظات أساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة للطلبة " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٢,٩٠) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على ان " يحدد المشرف نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من اجل رفع المستوى التحصيلي." بمتوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٢,١١).



جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال الدروس التطبيقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٢٠	يعقد المشرف اجتماعات مع المعلمين بشكل إيجابي للإسهام في نموهم المهني	٤,٢٧	٤٤.	١	مرتفع
٢٢	يستخدم الأساليب والوسائل التعليمية الحديثة خلال تطبيقه لدرس	٣,٩٩	٣٨.	٢	مرتفع
٢٣	يدعو المشرف المعلمين إلى تطوير وتحديث أساليبهم التعليمية	٣,٧١	٥٣.	٣	مرتفع
٢٤	يقوم المشرف بتطبيق أساليب تربوية جديدة في أثناء حضوره لشرح المعلم للدرس	٣,٦٩	٨٤.	٤	مرتفع
٢١	يشرح المشرف للمعلمين كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة	٣,١٢	٤٩.	٥	متوسط
	الاداء ككل	٣,٧٧	٥٠.		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٦) ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ضمن البعد الذي يقيس الدروس التطبيقية لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠.٥٠). حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على ان " يعقد المشرف اجتماعات مع المعلمين بشكل إيجابي للإسهام في نموهم المهني " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٤,٢٧) في حين جاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على ان " يستخدم الأساليب والوسائل التعليمية الحديثة خلال تطبيقه لدرس " في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٩٩) كما جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على ان " يقوم المشرف بتطبيق أساليب تربوية جديدة في أثناء حضوره لشرح المعلم للدرس " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٦٩) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على ان " يشرح المشرف للمعلمين كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,١٢).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال المشاغل التربوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١٧	يكسب المشرف المعلمين خبرة في العمل التعاوني	٤,٤٤	.٦٢	١	مرتفع
١٦	يضع المشرف المعلمين في مواقف تساعد على تخطي الحواجز	٤,١١	.٥٨	٢	مرتفع
١٤	يسعى المشرف إلى توفير المواد اللازمة لنجاح المشغل التربوي	٣,٨٢	.٧١	٣	مرتفع
١٩	يعطي المشتركين وقتاً كافياً للتفاعل مع بعضهم داخل المشغل التربوي	٣,٥٦	.٥٦	٤	متوسط
١٣	يوفر المشرف الوقت الكافي لمتابعة الأنشطة اليومية داخل المشغل	٣,٠٠	.٦٥	٥	متوسط
١٨	يقوم المشرف بنتائج المشغل التربوي حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها	٢,٩٢	.٦٢	٦	متوسط
١٥	يرسم المشرف خطة تربوية لتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي	٢,٧٢	.٧٠	٧	متوسط
	الاداء ككل	٣,٥١	.٤٧		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٧) ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ضمن البعد الذي يقيس المشاغل التربوية لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠.٤٧). حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على ان " يكسب المشرف المعلمين خبرة في العمل التعاوني " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٤٤) في حين جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على ان " يضع المشرف المعلمين في مواقف تساعد على تخطي الحواجز " في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٤,١١) كما جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على ان " يقوم المشرف بنتائج المشغل التربوي حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٢,٩٢) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على ان " يرسم المشرف خطة تربوية لتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٢,٧٢).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال النشر الاشرافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٢٧	يطلع المشرف المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية الحديثة	٣,٨٨	٠,٥٨	١	مرتفع
٢٥	يحضر المشرف أمودجاً لخطه دراسية يوزعها على المعلمين في مدارسهم ليحتدوا بها	٣,٧٩	٠,٦٤	٢	مرتفع
٢٨	يسعى المشرف إلى إيصال الأفكار والقرارات التربوية إلى المعلمين في مواقعهم المختلفة في حال تعذر اجتماعه	٣,٦٥	٠,٧٤	٣	متوسط
٢٩	يوثق المشرف التوصيات والقرارات التربوية التي سيجريها مع المعلمين لتكون ذات صفة رسمية	٣,٣٣	٠,٥٥	٤	متوسط
٢٦	يختار المشرف الحلول المناسبة لمشكلة ما لمسها خلال جولاته على المدارس ويطلع المعلمين عليها	٣,١١	٠,٦٦	٥	متوسط
	الاداء ككل	٣,٥٥	٠,٦٠		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٨) ان المتوسطات الحسابية جاءت بين مرتفعة و متوسطة ضمن البعد الذي يقيس النشر الاشرافية لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٠). حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على ان " يطلع المشرف المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية الحديثة " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٨٨) في حين جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على أن " يحضر المشرف أمودجاً لخطه دراسية يوزعها على المعلمين في مدارسهم ليحتدوا بها " في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٧٩) كما جاءت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على ان " يوثق المشرف التوصيات والقرارات التربوية التي سيجريها مع المعلمين لتكون ذات صفة رسمية " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٣,٣٣) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على ان "يختار المشرف الحلول المناسبة لمشكلة ما لمسها خلال جولاته على المدارس ويطلع المعلمين عليه " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٣,١١).

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الذي يقيس مجال التعليم المصغر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٤٣	يوفر المشرف أجهزة الفيديو لتبصير المعلم بسببياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان	٤,٣٤	٦٩.٠	١	مرتفع
٤٢	يبسط المشرف العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي	٣,٨٩	٧٠.٠	٢	مرتفع
٤٤	يرشد المشرف المعلمين إلى استخدام أسلوب التعليم المصغر	٢,٩٤	٦٠.٠	٣	متوسط
٤٠	يفسح المجال لتغذية راجعة فورية عقب انتهاء الدرس	٢,٧٥	٥٥.٠	٤	متوسط
٤١	يرشد المشرف المعلمين إلى التركيز على التدريب لإتقان مهارة معينة	٢,٢٦	٨٣.٠	٥	منخفض
	الاداء ككل	٣,٢٤	٤٨.٠		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٩) ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة و متوسطة ومنخفضة ضمن البعد الذي يقيس التعليم المصغر لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٤٨). حيث جاءت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على ان " يوفر المشرف أجهزة الفيديو لتبصير المعلم بسببياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٣٤) في حين جاءت الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على ان " يبسط المشرف العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي " في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع الرتبة بلغ (٣,٨٩) كما جاءت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على ان " يفسح المجال لتغذية راجعة فورية عقب انتهاء الدرس " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي متوسط الرتبة بلغ (٢,٧٥) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على ان " يرشد المشرف المعلمين إلى التركيز على التدريب لإتقان مهارة معينة " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٢,٢٦)

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في درجة ترتيب الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية بين مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية؟

وللإجابة تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية وذلك على النحو الآتي:  
أولاً: متغير الجنس:

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، قام الباحث باستخدام اختبار (ت)، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (١٠)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الزيارات الصفية.	ذكر	١,٧٠	.٢٩٠	.١٧٠	٠,٥
	أنثى	١,٦٩	.٣٤٠		
تبادل الزيارات	ذكر	١,٩٧	.٣٣٠	.٣٤٥	.٢٣٢
	أنثى	١,٩٤	.٣٦٠		
المشاغل التربوية.	ذكر	٢,١٢	.٣٤٠	١,٥٠٧	.٢٥٨
	أنثى	٢,٠١	.٣٩٠		
الدروس التطبيقية.	ذكر	١,٧٠	.٣٧٠	-١,٧٢-	.٤٧٨
	أنثى	١,٧١	.٤٣٠		
النشرة الاشرافية	ذكر	٢,١٥	.٥٩٠	١٠١	.٧٢٠
	أنثى	٢,١٤	.٥٦٠		
التعليم المصغر.	ذكر	٢,٥٦	.٤٤٠	.٩٨٥	.٩٨١
	أنثى	٢,٤٨	.٤١٠		
الكلي	ذكر	١,٦٥	.٣٩٠		
	انثى	١,٩٩	.٤١		

يظهر من الجدول (١٠) أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث كان مستوى الدلالة أعلى من ( $\alpha=0,05$ ) لكل مجالات الدراسة.

## ثانياً: متغير سنوات الخبرة

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، قام الباحث باستخدام اختبار شافيه والجدول (١٤) يوضح نتائج الاختبار:

### جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير سنوات الخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الزيارات الصفية.	بين المجموعات	.٠١٥	١	.٠١٥	.١٤٤	.٧٠٥
	داخل المجموعات	١٠,٥٨٤	١٠١	.١٠٥		
	المجموع	١٠,٦٠٠	١٠٢			
تبادل الزيارات	بين المجموعات	.٠٢٧	١	.٠٢٧	.٢١٣	.٦٤٥
	داخل المجموعات	١٢,٦١٨	١٠١	.١٢٥		
	المجموع	١٢,٦٤٥	١٠٢			
المشاغل التربوية	بين المجموعات	.٠٦٢	١	.٠٦٢	.٤٤٧	.٥٠٥
	داخل المجموعات	١٤,٠١٤	١٠١	.١٣٩		
	المجموع	١٤,٠٧٦	١٠٢			
الدروس التطبيقية.	بين المجموعات	.١٨٩	١	.١٨٩	١,١٥٧	.٢٨٥
	داخل المجموعات	١٦,٥٠٩	١٠١	.١٦٣		
	المجموع	١٦,٦٩٨	١٠٢			
النشرة الاشرافية.	بين المجموعات	.٠٠٢	١	.٠٠٢	.٠٠٧	.٩٣٤
	داخل المجموعات	٣٣,٩٣٣	١٠١	.٣٣٦		
	المجموع	٣٣,٩٣٦	١٠٢			
التعليم المصغر.	بين المجموعات	.٠٦٠	١	.٠٦٠	.٣٢٧	.٥٦٨
	داخل المجموعات	١٨,٥٨٩	١٠١	.١٨٤		
	المجموع	١٨,٦٤٩	١٠٢			

يظهر من الجدول (١١) أن الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة لم

تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) حيث كان مستوى الدلالة اعلى من ( $\alpha=٠,٠٥$ )

لكل مجالات الدراسة.

### ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في ابعاد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، قام الباحث باستخدام اختبار شافيه والجدول (١٢) يوضح نتائج الاختبار:

#### جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير المؤهل العلمي في إجابات أفراد عينة الدراسة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الزيارات الصفية.	بين المجموعات	١٥٨	٢	٠٧٩	٠٧٥٦	٠٤٧٢
	داخل المجموعات	١٠,٤٤٢	١٠٠	١٠٤		
	المجموع	١٠,٦٠٠	١٠٢			
تبادل الزيارات	بين المجموعات	٨٨٤	٢	٤٤٢	٣,٧٥٦	٠٢٧
	داخل المجموعات	١١,٧٦١	١٠٠	١١٨		
	المجموع	١٢,٦٤٥	١٠٢			
المشاغل التربوية	بين المجموعات	٢١٣	٢	١٠٧	٠٧٦٩	٠٤٦٦
	داخل المجموعات	١٣,٨٦٣	١٠٠	١٣٩		
	المجموع	١٤,٠٧٦	١٠٢			
الدروس التطبيقية.	بين المجموعات	٢٠١	٢	١٠٠	٠٦٠٩	٠٥٤٦
	داخل المجموعات	١٦,٤٩٧	١٠٠	١٦٥		
	المجموع	١٦,٦٩٨	١٠٢			
النشرة الاشرافية.	بين المجموعات	٨٠٦	٢	٤٠٣	١,٢١٧	٠٣٠٠
	داخل المجموعات	٣٣,١٢٩	١٠٠	٣٣١		
	المجموع	٣٣,٩٣٦	١٠٢			
التعليم المصغر.	بين المجموعات	١٧٧	٢	٠٨٩	٠٤٨٠	٠٦٢٠
	داخل المجموعات	١٨,٤٧٢	١٠٠	١٨٥		
	المجموع	١٨,٦٤٩	١٠٢			

يظهر من الجدول (١٢) أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في البعد الثاني "تبادل الزيارات" حيث بلغت

قيمة مستوى الدلالة للبعد الثاني (٠,٠٢٧) حيث نجد ان الفروق جاءت لصالح فئة (دبلوم) والتي حصلت على متوسط حسابي (٢,٠٢) في حين حصلت فئة (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) على متوسط حسابي (١,٩٦)(١,٦٢) على الترتيب في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (<math>\alpha=٠,٠٥</math>) لباقي ابعاد الدراسة حيث كان مستوى الدلالة اعلى من (<math>\alpha=٠,٠٥</math>) للابعاد المتبقية باستثناء تبادل الزيارات.

#### رابعاً: متغير المنطقة التعليمية

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، قام الباحث باستخدام اختبار شافيه والجدول (١٦) يوضح نتائج الاختبار:

#### جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان أثر متغير المنطقة التعليمية في إجابات أفراد عينة الدراسة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الزيارات الصفية.	بين المجموعات	.٦٠٥	٥	.١٢١	١,١٧٥	.٣٢٧
	داخل المجموعات	٩,٩٩٤	٩٧	.١٠٣		
	المجموع	١٠,٦٠٠	١٠٢			
تبادل الزيارات	بين المجموعات	.٤٢٢	٥	.٠٨٤	.٦٦٩	.٦٤٨
	داخل المجموعات	١٢,٢٢٣	٩٧	.١٢٦		
	المجموع	١٢,٦٤٥	١٠٢			
المشاغل التربوية	بين المجموعات	.٥٠٤	٥	.١٠١	.٧٢٠	.٦١٠
	داخل المجموعات	١٣,٥٧٢	٩٧	.١٤٠		
	المجموع	١٤,٠٧٦	١٠٢			



.٨١٧	.٤٤٣	.٠٧٥	٥	.٣٧٣	بين المجموعات	الدروس التطبيقية.
		.١٦٨	٩٧	١٦,٣٢٥	داخل المجموعات	
			١٠٢	١٦,٦٩٨	المجموع	
.٣٥٠	١,١٢٩	.٣٧٣	٥	١,٨٦٦	بين المجموعات	النشرة الاشرافية.
		.٣٣١	٩٧	٣٢,٠٦٩	داخل المجموعات	
			١٠٢	٣٣,٩٣٦	المجموع	
.١٨٦	١,٥٣٥	.٢٧٤	٥	١,٣٦٨	بين المجموعات	التعليم المصغر.
		.١٧٨	٩٧	١٧,٢٨٢	داخل المجموعات	
			١٠٢	١٨,٦٤٩	المجموع	

يظهر من الجدول (١٣) أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير المنطقة التعليمية لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) حيث كان مستوى الدلالة أعلى من ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لكل مجالات الدراسة.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تم عرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة. وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

### أولاً: مناقشة النتائج:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

١- " ما الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت؟ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في دولة الكويت.

جاء أسلوب الدروس التطبيقية في المرتبة الأولى ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الدروس التطبيقية في رفع كفاءة المعلمين وتحسين مستوى أدائهم، وكما أنها تشجع المعلمين على أن ينهجوا نهجاً علمياً في تفكيرهم، لوضع خطط جديدة، وابتكار أساليب حديثة في الأداء التربوي، وكما تعمل على اكساب المعلمين خبرات في استعمال أساليب معينة، ووضع أساليب بديلة أمام المعلمين. والتي لم تتفق مع نتائج دراسة سعود (٢٠٠٣) والتي أظهرت نتائجها أن درجة الممارسة في كل من مجال الدروس التطبيقية والبحوث الإجرائية، ومجال زيارة المدرسة، ومجال نشرات التربية سلبية. ودراسة سايلش (Sailesh, ٢٠١١) والتي أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من الأساليب الإشرافية التي يتبعها كل من المدرء والمعلمين في هذه المدارس ومنها أسلوب الدروس التطبيقية، لمعرفة مدى ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب تبادل الزيارات جاء في المرتبة الثانية ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تبادل الزيارات حيث إنها تعمل على تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعلم وطرق معالجة بعض الموضوعات، وكيفية توظيف اتمهارات مثل طرح الأسئلة والوسائل التعليمية ومواجهة

الموقف، كما أنها تساعد المعلم على تقويم أدائه، عن طريق المقارنة والملاحظة للمعلم الذي تمت زيارته، كما وتعمل على مقارنة تفاعل الطلبة في صفوف مختلفة. وتتفق نتائجها مع نتائج دراسة الديب (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها إلى أن أساليب التوجيه الفني غير المطبقة بالقدر الكافي لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: تنظيم دراسات علمية، وإصدار نشراته بالمراجع العلمية، وتبادل الزيارات بين المدرسين وأن أساليب التوجيه الفني الأكثر فعالية لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: إصدار نشرات توجيهيه، ثم الزيارات المتفق عليه. ودراسة السعود (٢٠٠٣) والتي أظهرت أن في درجة الممارسة ايجابية في كل من مجال الزيارة الصفية وتبادل الزيارة والمشغل التربوية.

وجاء أسلوب النشرة الإشرافية في المرتبة الثالثة ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توثيق الصلة بين المشرف والمعلم مع تحقيق الاتصال بجميع المعلمين الذين يشرف عليهم، وكما أنها تعمل على توحيد المسارات التعليمية للمعلمين، وإثراء خبراتهم مع إرشادهم إلى بعض المراجع العلمية والمهنية، وتعمل على نقل الخبرات التي شاهدها المشرف، وملخصات الأساليب التعليمية والقضايا التربوية التي تساعد على تحسين مستوى المعلمين والعملية التعليمية، وكما أنها تساعد في حل المشكلات التربوية، وإثرائها بإثارة التفكير حولها، وتعميم مقالات المعلمين وبحوثهم، وأساليبهم المبتكرة، ولأهميتها أيضاً في إتاحة الفرصة للمعلمين لمتابعة الجديد من المعارف والتجارب والأفكار التربوية الجديدة. لم تتفق مع نتائج دراسة سعود (٢٠٠٣) والتي أظهرت نتائجها أن درجة الممارسة في كل من مجال الدروس التطبيقية والبحوث الإجرائية، ومجال زيارة المدرسة، ومجال النشرات التربوية سلبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب الزيارات الصفية حصل على المرتبة الرابعة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الزيارات الصفية وسيلة من وسائل الاتصال المباشر بين المشرف التربوي والموقف التعليمي والتعلمي كما أنها وسيلة تربوية تمكن المشرف التربوي من الإطلاع والمتابعة عن قرب لما يجري في الصفوف الدراسية، كما أنها الأسلوب الوحيد الذي قد لا يستغنى عنه مستقبلاً كجزء لا يتجزأ من طبيعة الاشراف، وكما يعزو الباحث ذلك إلى أن الزيارات الصفية تمكن المشرف من تقويم أعمال المعلمين، والطلبة، ومعرفة ما يقوم به المعلمون، وما

يتبعونه من وسائل في تدريسهم، وطريقتهم في تحقيق الأهداف التربوية، وتقويم ذلك كله. وتتفق نتائجها مع دراسة الديب (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها أن أساليب التوجيه الفني الأكثر فعالية لتوجيه مدرسي التربية الرياضية هي: الاجتماع الجماعي، والزيارات المتفق عليها، وإصدار نشرات توجيهية، ومع دراسة الخياري (٢٠٠٢) والتي أظهرت نتائجها إلى دراسة العوامل التي تحد من قيام الموجه بمهامه الفنية، والتقليل من أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة واستبدالها بالزيارة المخطط لها، والورش التدريبية، وزيادة الدورات التدريبية للموجهين. ودراسة السعود (٢٠٠٣) والتي أظهرت أن في درجة الممارسة ايجابية في كل من مجال الزيارة الصفية وتبادل الزيارة والمشغل التربوية. ودراسة المنوري (٢٠٠٤) والتي أظهرت نتائجها أن أكثر أشكال إشراف الزملاء ممارسة كما أظهرته الدراسة هو: تبادل الزيارات بين معلمات التخصص الواحد. ودراسة سايلش (Sailesh, ٢٠١١) والتي أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من الأساليب الإشرافية التي يتبعها كل من المدرء والمعلمين في هذه المدارس ومنها: الزيارات الصفية والتي تهدف إلى رصد النشاطات التربوية والتعليمية، وملاحظة التفاعل الصفي. وكما أنها لم تتفق مع نتائج دراسة أورمستون ورفاقه (Ormston, M., ١٩٩٥, et. al) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن حصل أن قدمت لهم التغذية الراجعة، فإنها -عند كثير من المعلمين- ضعيفة ولا يستفاد منها.

وجاء أسلوب المشاغل التربوية في المرتبة الخامسة حيث يعزو الباحث ذلك إلى المنحى العملي الذي تتخذه أسلوباً في التدريب، حيث يوفر للمشرفين التربويين فرصة تجريب الخبرات المكتسبة وفحصها وكما يعزو ذلك إلى الفوائد التي يبرزها على العملية التعليمية بالتحسين والتطوير حيث يتيح الفرصة لكل معلم للنمو مهنيًا واجتماعيًا، ويدعم العمل الجماعي التعاوني، عن طريق المشاركة الفعلية في حل المشكلات، والتفاعل مع الأفراد والجماعات، وكما أن المشغل التربوي يضع المعلمين أثناء العمل في مواقف تدفع بهم إلى تحمل المسؤولية، وكما يسهم في إطلاق قوى المشتركين الإبداعية وحفزهم على العلم التجريبي، وكما يساعد على إزالة الحواجز بين المعلمين والمشرفين التربويين مما يمكنهم من زيادة الاتصال فيما بينهم. وتتفق نتائجها مع نتائج دراسة السعود (٢٠٠٣) والتي أظهرت أن في درجة الممارسة ايجابية في كل من مجال الزيارة الصفية وتبادل الزيارة

والمشاغل التربوية. ودراسة السالمي(٢٠٠٣) والتي أظهرت نتائجها أنه أجمع معلمو مادة اللغة الانجليزية أن المشاغل التربوية التي تساعد على تنمية المعلمين مهنيًا، وتطور المنهاج لا تقام بشكل منتظم.

وجاء أسلوب التعليم المصغر في المرتبة الاخيرة حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن التعليم المصغر ربما كان من وجهة نظر المديرين لا يعتبر تعليمًا حقيقياً فعلياً مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً، ولا يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي ولا يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر، وكما أن التعليم المصغر لا يركز على التدريب لغرض تحقيق مهام محددة وهذه المهام قد تكون ممارسة مهارات معينة في إلقاء الدرس، أو ممارسة طريقة معينة في التدريس، أو إتقان بعض مواد المنهج الدراسي أو عرض طريقة معينة في التدريس، وكما يعيد الباحث ذلك إلى أن التعليم المصغر ربما لا يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة حيث يقوم الطلاب عقب انتهاء الدرس بنقد أداء المعلم وهذا النقد قد يمارسه المعلم المتدرب نفسه أو المشرف الذي يتولى عملية تدريبيه، ولا يساعد على إتمام عملية النقد على أتم وجه توفر أجهزة التسجيل المرئي وأحياناً لا يمكن الحصول على تغذية راجعة من قبل بعض الطلاب الموجودين في الموقف. ولم تتفق نتائجها مع دراسة (Sailesh, ٢٠١١) والتي أظهرت نتائجها إلى ضرورة قيام المدراء والمعلمين بالإشراف على عقد الدورات التدريبية للطلاب وذلك لرفع الروح المعنوية للطلاب عن طريق تحسين أدائهم وإغناء معارفهم وخبراتهم و تزويد الطلاب بالجديد من المعارف والتقنيات الحديثة، وكما لم تتفق مع نتائج دراسة مارتين (Martin, ٢٠١٠) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المشاكل التي تحول دون تفعيل دور الأشراف التربوي أنه لا توجد هناك برامج تطويرية في إعداد المعلم في كليات التربية على ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس، وعدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس. عدم توفر المخصصات المالية اللازمة للإشراف وعدم توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في متناول يد المعلم وقلة الحوافز المادية للمشرف التربوي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة ببعدها مجال الدروس التطبيقية:

يظهر من النتائج ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ضمن البعد الذي يقيس الدروس التطبيقية لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على ان " يعقد المشرف اجتماعات مع المعلمين بشكل إيجابي للإسهام في نموهم المهني " في المرتبة الاولى. ويعزو الباحث

هذه النتائج إلى أن النمو المهني للمعلم من المرتكزات المهمة التي يركز عليها مفهوم الإشراف التربوي، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يسعى الإشراف التربوي إلى تقليل الفارق بين وضع المعلمين الحالي والوضع المثالي الذي يتطلع له ولتؤتي برامج النمو المهني ثمارها لابد من توافر وتكامل عناصر عدة، من أهمها وجود بيئة تربوية إشرافية داعمة لنمو المعلمين وحافزة له تبني على التشاور الإيجابي.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على أن " يشرح المشرف للمعلمين كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة " في المرتبة الأخيرة . ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنها لا تعتبر من مهام مديري المدارس، وأن المعلم هنا يحتاج إلى دورات تدريبية لتحسين مهارات استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السعود (٢٠٠٣) والتي أكدت على ضعف الممارسات الإشرافية المتعلقة بمجال الدروس التطبيقية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بعبء تبادل الزيارات

يظهر من من النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين متوسطة ومرتفعة ضمن البعد الذي يقيس تبادل الزيارات حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على أن " يشجع المشرف المعلمين المبدعين على تطوير ممارساتهم التعليمية." في المرتبة الأولى. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن هذا التشجيع يساعد في إيجاد رؤية مستقبلية موحدة تلتقي فيها طموحات المعلمين المبدعين، وإشراكهم في وضع الأهداف والتخطيط في عمليات جماعية لحل المشكلات التي تواجههم وتحول دون تطبيق ابداعاتهم وممارساتهم التعليمية. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة الغنمين (٢٠٠٤) والتي أظهرت أن دور المشرف التربوي كان ضعيفاً فيما يتعلق في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وكذلك دراسة (sandel,١٩٩٢).

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على أن " يشجع المشرف المعلمين على إبداء آرائهم". ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم وجود البيئة المحفزة لإبداء الرأي من قبل المعلمين، وربما قد يعود ذلك إلى عدم توفر قنوات اتصال فاعلة يستطيع مديري المدارس من خلالها إيصال فلسفته وأهدافه، فضعف الاتصال في محيط المؤسسة التعليمية يؤدي إلى اختلاف الآراء حول الممارسات التربوية الناتجة عن وجود تفاوت ملحوظ بين آراء مديري المدارس التربويين وآراء المعلمين تجاه كثير من الممارسات الإشرافية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة السعود (٢٠٠٣) والتي أكدت على وجود نتائج إيجابية فيما يتعلق بالممارسات الإشرافية في مجال تبادل الزيارات.

### مناقشة النتائج المتعلقة ببعء النشرة الإشرافية:

يظهر من النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت بين مرتفعة و متوسطة ضمن البعد الذي يقيس النشرة الإشرافية لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على ان " يطلع المشرف المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية الحديثة " في المرتبة الاولى. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى رغبة مديري المدارس في أن يكون المعلم مستعداً من حيث إمتلاك المهارات والمعارف فيما يتعلق بالمستجدات التربوية الحديثة، من أجل إعداد المعلم الحالي بما يتناسب ومعايير الجودة المحلية والعالمية في ضوء المستجدات والاتجاهات التربوية الحديثة واتفقت هذه النتائج مع دراسة مارتن (Martin, ٢٠١٠) التي أكدت على إعداد المعلم الحالي بما يتناسب ومعايير الجودة المحلية والعالمية في ضوء المستجدات والاتجاهات التربوية الحديثة .

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على ان "يختار المشرف الحلول المناسبة لمشكلة ما لمسها خلال جولاته على المدارس ويطلع المعلمين عليه " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي منخفض الرتبة بلغ (٣,١١). ويعزو الباحث هذه النتائج الى وجود اولويات ومهام اشرافية اخرى ينشغل بها مديرو المدارس، وكذلك ربما يعتبر مدير المدرسة ان هذا النوع من الأساليب الإشرافية هي ليست من مهامه وان هناك اموراً اخرى تحتاج الى متابعة أكثر.

### مناقشة النتائج المتعلقة ببعء الزيارات الصفية:

يظهر من النتائج ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة ضمن البعد الذي يقيس الزيارات الصفية حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على ان "يراعي المشرف حاجات المعلمين في العمل ويعمل على تلبيتها." ويعيد الباحث هذه النتائج إلى ان مديري المدارس حريصون على التعرف على الحاجات الفنية والمهنية للمعلم، والتعاون على تلبية هذه الاحتياجات من أجل تحديد الأولويات المباشرة للمعلمين. كما حصلت الفقرة رقم (٣) "يحدد المشرف نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من أجل رفع المستوى التحصيلي للطلبة." في المرتبة الاولى ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم وجود هدف معين من قبل المدير إلى متابعته وتحقيقه مستخدماً كل الأساليب والمساعدات التعليمية، والتي تساعد على وضع الخطط اللازمة لمعالجة حالات الضعف وحفز حالات التفوق عند الطلاب.

### مناقشة النتائج المتعلقة ببعء المشاغل التربوية :

يظهر من النتائج ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة ومتوسطة ضمن البعد الذي يقيس المشاغل التربوية لاجابات افراد عينة الدراسة. حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على ان " يكسب المشرف المعلمين خبرة في العمل التعاوني" في المرتبة الاولى ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن هذا النوع من اساليب الإشراف يوفر الفرص للمعلمين لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم، ويتيح فرصة المشاركة التعاونية لمعظم المشاركين فية من المعلمين. يسهم في إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين.

وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على ان " يرسم المشرف خطة تربوية لتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي" في المرتبة الاخيرة ويعيد الباحث هذه النتائج الى وجود خطط ترسم من قبل قيادي المشاغل التربوي ويكون المدير فية مشرف ومراقب ولا يقوم بتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي. ولم تتفق هذه النتائج مع دراسة هيز (Hees, ٢٠١١) والتي اكدت ان من مهام الأشراف هو متابعة البرامج التدريبية والمشاغل التربوية للطلاب، وعقد الندوات التربوية واللقاءات وغيرها من أساليب الإشراف.

### مناقشة النتائج المتعلقة ببعء التعليم المصغر :

يظهر من النتائج ان المتوسطات الحسابية جاءت متباينة فيما بين مرتفعة و متوسطة ومنخفضة ضمن البعد الذي يقيس التعليم المصغر لاجابات افراد عينة الدراسة حيث جاءت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على ان " يوفر المشرف أجهزة الفيديو لتبصير المعلم بسليباته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان " في المرتبة الاولى ويشير الباحث هذه النتائج الى ان هذا النوع من الأسلوب الإشرافي يعتبر تقييماً للمعلم قبل تنفيذ وتطبيق الحصة الدراسية على الطلاب من أجل تلافي نقاط الضعف، وسليباته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان.

وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على ان" يرشد المشرف المعلمين الى التركيز على التدريب لإتقان مهارة معينة " في المرتبة الاخيرة ويعيد الباحث هذه النتائج الى ان الدورات التدريبية هي لا تعتبر من الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المدير، انما تأتي من المديرية نفسها ووزارة التربية والتعليم.



## مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في درجة ترتيب الأساليب

الإشرافية الأكثر فاعلية بين مديري المدارس المتقاعدين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية؟

تظهر النتائج المتعلقة بمتغير الجنس أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث كان مستوى الدلالة أعلى من ( $\alpha=0,05$ ) لكل مجالات الدراسة. ويعيد الباحث هذه النتائج إلى الأساليب الإشرافية تراعي كلا الجنسين فلا تميز بين ذكر وأنثى. يخضع جميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم إلى نفس الأساليب الإشرافية والبرامج التدريبية. تشابه ظروف العمل لدى كل من المعلمين والمعلمات داخل المدرسة، وتشابه النمط والأسلوب الإشرافي الذي يمارسه المشرف التربوي من خلال الزيارة الصفية، والتغذية الراجعة.

يظهر من الجدول (١٣) أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث كان مستوى الدلالة أعلى من ( $\alpha=0,05$ ) لكل مجالات الدراسة. ويعيد الباحث هذه النتائج إلى انه مهما اختلف سنوات الخبرة فأن الأساليب الإشرافية واحدة تستخدم من قبل المشرفين التربويين على اختلاف سنوات الخبرة العملية. واتفقت دراسة منصور (١٩٩٧) مع النتائج التي بينت وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المشرفين لأهمية مهامهم، ودرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم للمهام الإشرافية تعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل العلمي.

يظهر من الجدول (٤) أنّ الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في البعد الثاني والذي ينص على "تبادل الزيارات" حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للبعد الثاني (٠,٠٢٧) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة (دبلوم) والتي حصلت على متوسط حسابي (٢,٠٢) في حين حصلت فئة (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) على متوسط حسابي (١,٩٦)(١,٦٢) على الترتيب في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لباقي أبعاد الدراسة حيث كان مستوى الدلالة اعلي من ( $\alpha=0,05$ ) للابعد

المتبقية. ويعيد الباحث هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة من فئة الدبلوم هم أكثر الماماً ومعرفة بدرجة فاعلية الأساليب الإشرافية ربما يعتمدون في ذلك على خبرتهم وتجاربهم للعملية الإشرافية داخل المدرسة. وربما هم أكثر مشاركة في جلسات النقاش مع عدد من المشرفين التربويين من ذوي الخبرة في هذا المجال.

يظهر أن الفروق بين إجابات عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير المنطقة التعليمية لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث كان مستوى الدلالة أعلى من ( $\alpha=0,05$ ) لكل مجالات الدراسة. أيضاً يعيد الباحث هذه النتائج إلى أن الأساليب الإشرافية لا ترتبط بمشرفين معينين أو بمنطقة تعليمية معينة إنما تعتبر أن مكانة المشرف التربوي، وتأثيره في المجتمع التربوي مستمدة من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي التعليمي. لقد أصبحت صفات التغيير والتجديد في قدرات المشرف التربوي متطلباً رئيساً لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئات التعلم المختلفة. فإلى جانب القدرات المهنية الأساسية يحتاج المشرف التربوي إلى عدد من القدرات المهنية الجديدة، كي تساعد على تنفيذ مهامه في الوقت الراهن، بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال، واندماجها في بيئات التعلم من جهة، والتغير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد من جهة أخرى.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١- أشارت نتائج السؤال الأول أن أكثر الأساليب الإشرافية فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت هي تبادل الزيارات حيث تعتبر تبادل الزيارات الصفية من أكثر الأساليب الإشرافية التي تجعل من المشرف أقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات.

وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بما يلي:

أ. تنويع المديرين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

ب. ضرورة زيادة اهتمام المدراء بالإشراف التربوي وتعزيز دوره.

ج. خضوع الأساليب الإشرافية إلى التقويم والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

د. قيام المدراء بوضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين.

هـ. عقد دورات تدريبية للمدراء وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية وعلى رأسها القيام بالبحوث الإجرائية وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة، وعدم التركيز على الزيارات الصفية.

و. زيادة عدد المدراء التربويين حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بشكل فاعل .

ز. تبني التخصصية للمدراء، بمعنى أن يكون هناك مدراء متخصصون للتدريب، ومدراء لإعداد الامتحانات، ومشرفون للإشراف الميداني.

٣- أشارت نتائج السؤال الثاني أن المؤهل العلمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في

درجة ترتيب الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية بين مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية بينما المتغيرات الأخرى الجنس وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بما يلي:

(أ) ضرورة تأهيل المديرين التربويين للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه.

(ب) توفر الموارد البشرية ويشمل (كوادر تربوية معدة إعداداً جيداً - مهارات قيادية قادرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات).

(ج) توفر التمويل الكافي ليشمل (فتح فرص عمل لملء الشواغر للوظائف الجديدة تكون على قدر عال من الكفاية والمهارة - إرسال بعثات إلى دول متقدمة في مجال الإشراف).

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢). الإشراف التربوي أنماط وأساليب، إربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو عابد، محمود. (٢٠٠٥). المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية، عمان: دار الكتاب.

أبو هويدي، فائق سليمان حسن (٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو عوده، علي احمد (٢٠٠٠). تفعيل دور المشرف التربوي في المدارس. مجلة التوثيق التربوي، (٤٥). المملكة العربية السعودية، ص: ١١١-١٣١ .

الأسدي، سعيد جاسم (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع.

أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥). الإدارة التربوية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

البابطين، عبد العزيز (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي الرياض: مكتبة العبيكان.

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

البدري، طارق (٢٠٠٢). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط٢، عمان: دار الفكر.

البريكان، عثمان ناصر (٢٠٠٢). المهام التي يؤديها المشرفون التربويون لمعلمي المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البيستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي. (٢٠٠٣) الإدارة والإشراف التربوي، النظرية والبحث والممارسة، ط ١، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

البلوشي، عبد الرحمن بن سالم بن علي (٢٠٠٤). إتجاهات معلمي التربية الإسلامية نحو الممارسات الإشرافية وعلاقتها بأدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

الجنازرة، صبري. (٢٠٠٠) علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين باتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في مدارس محافظة الخليل . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الحلاق، دينا، (٢٠٠٨). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

حنورة، مصري عبد الحميد (٢٠٠٢)، دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق، المجلة التربوية، ١٨ (٦٩)، ١٣-٤٨.

الخطيب، إبراهيم عبد الكريم (٢٠٠٢). تقويم أداء مشرفي العلوم الشرعية في ضوء ممارستهم الأساليب الإشرافية ومدى استفادة معلمي المرحلة المتوسطة منها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (٢٠٠٣). الإشراف التربوي فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، ط ١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خوارشيدة ، عالية بنت خلف (٢٠٠٦) ، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان : دار مكتبة الحامد ، ص ٧٩.

الخيارى، ناصر (٢٠٠٢). مدى ممارسة موجه الدراسات الاجتماعية لمهامه الفنية من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

دواني، كمال (٢٠٠٣). الإشراف التربوي - مفاهيم وآفاق، ط ١. عمان: مطابع الجامعة الأردنية.

دياب، سهيل رزق (٢٠٠١). أهمية أدوار مشرف التربية العملية ومدى ممارسته لهذه الأدوار، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد (٦) ص ١٤٤-١٨٠.

الديب، حامد (٢٠٠٠). التوجيه الفني لمدرسي التربية الرياضية، ط ١، عمان: مطابع الجامعة الأردنية.

الرشيد، خالد أرشيد (٢٠٠٠). تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السالمي، بدرية سالم حمد (٢٠٠٣). رأي معلمي اللغة الإنجليزية في ممارسات الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

السعود، أمين عبد اللطيف حسين (٢٠٠٣). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر، السودان.

السعود، راتب (٢٠٠٢). الإشراف التربوي: إتجاهات حديثة، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (٢٠٠٩). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: شركة طارق وشركاؤه للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (٢٠٠٧). الإشراف التربوي (مفهومه، نظرياته، أساليبه)، ط ١، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

سمارة، فوزي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، عمان، الأردن: الطريق للنشر والتوزيع.

سمعان، وهيب (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

سنقر، صالحة (٢٠٠٨). الإشراف التربوي، دمشق، سوريا: جامعة دمشق للنشر والتوزيع.

الصانع، مزيد، (٢٠٠٦). جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

صبح، باسم ممدوح درويش (٢٠٠٥). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

صيام، محمد (٢٠٠٧). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طافش، محمود(٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن.

الطعاني، حسن ( ٢٠٠٥). الاشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، ط ١ ، عمان: دار الشروق للنشر.

الطعجان، خلف عايد(٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد العظيم، حسين سلامة(٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، جودت عزة (٢٠٠٢). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان (١٩٨١م). تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن. رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة.

العتيبي، سيف، (٢٠٠٥). واقع المهام الإشرافية للمشرف التربوي في دولة الكويت وتصورات مقترحة للتطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٨). القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر.

عريفج، سامي سلطي(٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت(٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط ١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.



- العماش، عبد الرحمن، (٢٠٠٢). واقع الإشراف التربوي ومشكلاته بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- العميرة، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمري، جمال فواز (٢٠٠٠). مستويات رضا المعلمين عن أساليب الإشراف التربوي الممارسة من قبل المشرفين التربويين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- العنوز، شحاتة (١٩٩٥). واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الغافري، محمد سلوم (٢٠٠٢). توجهات المعلمين حول الملاحظات الصفية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- الغتم، نورة (٢٠٠٧). رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية، المنامة، منشورات مديرية الإشراف التربوي.
- الغنمين، زياد محمد، (٢٠٠٤). درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- فيفرا، إيزابيل ودنلاب، جين (٢٠٠١). الإشراف التربوي على المعلمين. (ترجمة: محمد عيد ديراني)، الجامعة الأردنية، عمان.
- القواسمة، إبراهيم محمد مسلم (١٩٩٨). تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- المحاسنة، محمد سلامة (١٩٩٦). الأماط الإشرافية التي يستخدمونها مديروا المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر- الجيزة، مصر.

المدلل، نعمة (٢٠٠٢). تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المساد، محمود (٢٠٠١). تجديرات في الإشراف التربوي، عمان، الأردن: المركز الوطني للموارد البشرية. المشيفري، سالم بن علي بن سليم (٢٠٠٣). الدور المتوقع والفعلي للمشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط. عطاري، عارف وعناية، صالحة ومحمود، ناريمان، (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

منصور، نبيل (١٩٩٧) أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

المنوري، زليخا بنت ساعد بن محمد (٢٠٠٤). واقع إشراف الزملاء بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ببعض المناطق التعليمية بسلطنة عمان: تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

المويزري، سليمان (٢٠٠١). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النوح، عبد العزيز (٢٠٠١). مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

اليحمدي، حمد (٢٠٠٥). مدى فاعلية أساليب الإشراف المطبقة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

- Abdulkareem, R.(٢٠٠١). **Supervisory practices as perceived by supervisors and teachers in Riyadh schools**. Unpublished Doctoral dissertation. Athens, Ohio University.
- Alger, C & CHizhik, A. (٢٠٠٦). **Reflective Supervision Guide Teacher Handbook**. Retrieved on ١٠/١٠/٢٠٠٨ from Google Search Engine.
- ◌Armston, S., Petitpierre D., Robert G., and &Russell G. (١٩٩٥) Inspection and change: helpor hindrance for the classroom teacher, British. **Journal of inservice Education**, Vol (٢١) No(٢) P.P.٣١١-٣١٨.
- Caires, s. & Almeida, I. (٢٠٠٧)." Positive Aspects of the Teacher Training Supervision: The Student Teachers' Perspective". **European Journal of Psychology of Education**, ٢٢ (٤): ٥١٥-٥٢٨.
- Cassel, R, & Standifer, T. (٢٠٠٠). **Comparing The Leadership Development- Between High School. Beginning College School Administration Students**. Education, ١٢٠, ٤٢٢-٤٢٤.
- Concepts and Cases**. Prospect Heights: Waveland Press.
- Dresh, J. & Playko, M. (١٩٩٥). **Supervision as Proactive Process:**

- Elgarten, G.H.(١٩٩١) Testing a new Supervisory Process for in Proving Instruction, **Journal of Curriculum and Supervision**, Vol ٦(٢)No (٢) P.P.١١٨ – ١٢٩.
- Glanz, J. (٢٠٠٠). **Paradigm debates in curriculum and supervision: Modern and postmodern perspectives**. Westport, CT: Bergin and Garvey.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (٢٠٠٧). **Supervision of instruction: A developmental approach**. **Needham Heights**, MA: Allyn and Bacon.
- Godelieve Van Hees. (٢٠١١). Student Supervision as Educational Method in Faculties of Social Work. A study in Seven European Countries. **Journal of Social Intervention: Theory and Practice** – ٢٠١١ – Volume ٢٠, Issue ١, pp. ٢٣–٤٠. URN: NBN: NL: UI: ١٠-١-١٠١٣٠٧.
- Gordon, S.P., & Ross-Gordon, J.M. Glickman, C.D., (٢٠٠٥). **The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Healey, P. (٢٠٠٨) **The Education of the Pennsylvania ASCD . Teacher Supervision Evaluation Self-study Process as a tool for assessment** Unpublished Doctoral dissertation : Pennsylvania State University.
- Hees, G. van (٢٠٠٨). **Project proposal research project “Supervision in the bachelor of Social Work in Europe”**. Maastricht: CESRT, Faculty of Social Work, Zuyd University.

Hees, G. van (٢٠٠٩). **Report Symposium “Supervision in Social Work Education in Europe”**, ١st ENSACT Joint European Conference. Maastricht: CESRT Faculty of Social Work, Zuyd University.

Hirsh, S. (٢٠٠٥). **Standard Need Critical Friend National Staff Development Councilmen** : Retrieved on ٦/١١/٢٠٠٨, Available at <http://www.nsd.org/library/pubilcations/resultues/resz-٠٤hirs.cfm>.

Howkins, John (٢٠١٠). **Creative Ecologies; Where Thinking Is a Proper Job**. Library of Congress.

Joy Rudland, Warwick Bagg, Stephen Child, Wayne de Beer, Wayne Hazell, Phillippa Poole, Dale Sheehan, Tim J Wilkinson, (٢٠١٠), **Maximizing learning through effective supervision, Journal of the New Zealand Medical Association**, ١٩ February ٢٠١٠, Vol ١٢٣ No ١٣٠٩; ISSN ١١٧٥ ٨٧١٦.

Karvinen-Niinikoski, S. (٢٠٠٥). **Research Orientation and Expertise in Social Work - Challenges for Social Work Education. European Journal of Social Work**, ٨(٣), ٢٥٩–٢٧١.

Lizzio , A. ; Stokes, L. & Wilson , K. (٢٠٠٥). **Approaches to Learning in Martin ,Grotjahn (٢٠١٠) Problems and techniques of supervision. Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes**, Vol ١٨, ١٩٥٥, ٩-١٦.

- Moswela, B. (٢٠١٠). **Instructional Supervision in Botswana Secondary Schools-An Investigation. Educational Management, Administration, Leadership** ٣٨(١) (٧٨-٨٧).
- Ormston, M. & etal. (١٩٩٥) Inspection and change: helpor hindrance for the classroom teacher, **British Journal of inservice Education**, Vol (٢١) No(٣) P.P.٣١١-٣١٨.
- Professional Supervision : Supervisee **Perceptions of Processes And Outcome** . Continuing Education , ٢٧ (٣) : ٢٣٩-٢٥٦ .
- Richardson K, (٢٠١١) , Barriers to the Effective Supervision of Student Teaching, **Journal of Teacher Education May** ١, ٢٠١١ ٦٢: ٢٩٩-٣١١.
- Ringrose, Lorraine. (١٩٩٦) **Collaborative supervision as vehicles for teacher professional Development**. University of Alberta (Canda). ERIC, DA, AAc, MM. ١٠٧٩٢.
- Sailesh, Sharma. (٢٠١١). Concerns of Teachers and Principals on Instructional Supervision in Three Asian Countries. **International Journal of Social Science and Humanity**, Vol. ١, No. ٣, September ٢٠١١.
- Sandell, M. (١٩٩٢) Teacher Disillusionment and supervision as part of professional Development, **Albeta Journal of Educational Research**, ٣٨(٢), p.p١٣٣-١٤٠.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (٢٠٠٢). **Supervision: A redefinition**. Boston, MA: McGraw-Hill.

Toremeh, Fatib(٢٠٠٣). Creative school and administration.  
Educational international ,Vol:٤١,No:٨,١٩٨١. Leadership.  
Oceania, Malyizia.

Zepeda ,Sally (٢٠٠٣).**The Principal as an Instructional Leader: a**  
handbook of Supervision, Eye on Education, New York.

## الملحقات

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور:.....

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت " لذا نرجو منكم التكرم بدراسة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث:

أحمد إبراهيم الخميس



الإستبانة

رقم الفقرة	الفقرات						انتفاء الفقرة للمجال	صلاحية الفقرة	بحاجة تعديل	إلى
	منت مئة	غير منت مئة	صالحة	غير صالحة	تحت اج	لا تحت ج				
المجال الأول: تبادل الزيارات.										
١.										يعد المشرف نماذج لتبادل الزيارات بين المعلمين لمدارس أخرى تتميز في مجال أساليب التدريس.
٢.										يقوم المشرف بتقويم عمل المعلم من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
٣.										يشجع المشرف المعلمين على إبداء آرائهم .
٤.										يشجع المشرف المعلمين المبدعين على تطوير ممارساتهم التعليمية.
٥.										يسعى المشرف إلى تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً .
المجال الثاني: الزيارات الصفية.										
٦.										يلاحظ المشرف المواقف التعليمية بطريقة مباشرة في الغرفة الصفية.
٧.										يجمع المشرف ملاحظات أساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة بين الطلاب.
٨.										يراعي المشرف حاجات المعلمين في العمل ويعمل على تليبيتها.
٩.										يتعرف المشرف على جوانب القوة والضعف للمعلم ويعمل تقديم برامج تدريب لهم.
١٠.										يحدد المشرف نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من اجل رفع المستوى التحصيلي لدى الطلبة .
١١.										يكتشف المشرف المعلمين المتميزين وقدراتهم التعليمية للاستفادة منها لصالح المدرسة.
١٢.										يحدد المشرف جوانب الضعف وتحديد بعض نواحي القوة لدى الطلبة .

المجال الثالث: الدروس التطبيقية.						
					يعد المشرف اجتماعات مع المعلمين بشكل إيجابي للإسهام في النمو المهني للمعلمين.	١٣.
					يشرح المشرف للمعلمين كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة.	١٤.
					يستخدم الأساليب والوسائل التعليمية الحديثة خلال تطبيقه لدرس .	١٥.
					يدعو المشرف المعلمين إلى تطوير وتحديث أساليبهم التعليمية	١٦.
					يقوم المشرف بتطبيق أساليب تربوية جديدة في أثناء حضوره لشرح المعلم للدرس.	١٧.
المجال الرابع: المشاغل التربوية.						
					يرسم المشرف خطة تربوية لتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي .	١٨.
					يسعى المشرف إلى توفير المواد اللازمة لنجاح المشغل التربوي .	١٩.
					يوفر المشرف الوقت الكافي لمتابعة الأنشطة اليومية داخل المشغل.	٢٠.
					يضع المشرف المعلمين في مواقف تساعدهم على تخطي الحواجز.	٢١.
					يكسب المشرف المعلمين خبرة في العمل التعاوني.	٢٢.
					يقوم المشرف بنتائج المشغل التربوي حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها.	٢٣.
					يعطي المشتركين وقتاً كافياً للتفاعل مع بعضهم داخل المشغل التربوي.	٢٤.
المجال الخامس: النشرة الإشرافية.						
					يحضر المشرف أمودجاً لخطة دراسية يوزعها على المعلمين في مدارسهم ليحتذوا بها.	٢٥.

						يختار المشرف الحلول المناسبة لمشكلة ما لمسها خلال جولاته على المدارس ويطلع المعلمين عليها.	٢٦.
						يربط المشرف المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية الحديثة.	٢٧.
						يسعى المشرف إلى إيصال الأفكار والقرارات التربوية إلى المعلمين في مواقعهم المختلفة في حال تعذر اجتماعه.	٢٨.
						يوثق المشرف التوصيات والقرارات التربوية التي أجراها مع المعلمين لتكون ذات صفة رسمية.	٢٩.
<b>المجال السادس: الإشراف الإكلينيكي أو العلاجي.</b>							
						يعطي المشرف المعلم الملاحظات التي تجنبه من الوقوع في الأخطاء من خلال زيارته الصفية.	٣٠.
						يشرك المشرف المعلم في عمليات الملاحظة والتحليل لتحسين عملية التعليم لديه.	٣١.
						يغير المشرف من إتجاهات المعلمين السلبية إلى الإيجابية من خلال تفاعله الإيجابي معهم.	٣٢.
						يسهم المشرف في مساعدة المعلمين لتحسين الموقف الصفّي لديهم.	٣٣.
						يحسن المشرف من ضعف الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون المبتدئون خريجو مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة بوجه عام.	٣٤.
<b>المجال السابع: الإشراف بالأهداف.</b>							
						يشارك المشرف مع المعلمين والمديرين في تحديد أهداف ومسؤوليات تربوية مشتركة.	٣٥.

						يستطيع المشرف تحديد جهود المعلم التي تساعده على رفع مستواه في التعلم.	٣٦.
						يحسن المشرف عملية اتخاذ القرارات، بحيث تتاح للمعلمين فرص المشاركة فيها وتبادل المعلومات.	٣٧.
						تمكينه من تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظراً لأن المشرف والمعلم قد اتفقا على النتائج المتوقعة.	٣٨.
						يزود المشرف المعلمين في المدرسة بأسس موضوعية عن تقويم الأداء.	٣٩.
<b>المجال الثامن: التعليم المصغر.</b>							
						يفسح المجال لتغذية راجعة حول نقاط محددة عقب انتهاء الدرس بنقد لأداء المعلم.	٤٠.
						يوفر المشرف أجهزة الفيديو لتبصير المعلم بسليباته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان.	٤١.
						يبسط المشرف العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.	٤٢.
						يرشد المشرف المعلمين الى التركيز على التدريب لإتقان مهارة معينة.	٤٣.
						يرشد المشرف المعلمين إلى استخدام أسلوب التعليم المصغر.	٤٤.
<b>المجال التاسع: الإشراف عن طريق المنحى التكاملي.</b>							
						يولي العلاقات الإنسانية درجة كبيرة في تعامله مع المعلمين.	٤٥.
						يقدر المشرف الأعمال التي ينجزها المعلم على أكمل وجه.	٤٦.
						يتقبل المشرف الاقتراحات التي يوردها للمعلم.	٤٧.
						يناقش المشرف الاقتراحات بأسلوب بعيد عن التعالي والسلطة.	٤٨.

						يسعى المشرف إلى تخلص المعلم من سلبياته أن وجدت.	.٤٩
						يسعى المشرف الى تعزيز ثقة المعلم بنفسه.	.٥٠
						يوفر المشرف جواً من الألفة والانسجام بين جميع الأطراف.	.٥١

ملحق رقم (٢)  
قائمة بأسماء لجنة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	التخصص
١.	أ.د أثمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
٢.	أ.د راتب السعود	جامعة عمان العربية	إدارة تربوية
٣.	أ.د عبد الجبار البياتي	جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية
٤.	أ.د عيد الديراني	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
٥.	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
٦.	أ.د يزيد السورطي	الجامعة الهاشمية	إدارة تربوية
٧.	د. خليل قراعين	الجامعة الهاشمية	أصول تربية
٨.	د. رنا الصمادي	الجامعة الهاشمية	أصول تربية
٩.	د. عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية	إدارة تربوية
١٠.	د. عباس مهدي الشريف	جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية
١١.	د. عونية أبو سنينة	جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية

ملحق رقم (٣)  
أداة الدراسة بصورتها النهائية

تحية طيبة وبعد،،

الأخ/ الأخت: مدير المدرسة المتقاعد:  
يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر  
مديري المدارس المتقاعدين من وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت " لذا نرجو منكم التكرم بدراسة كل  
فقرة من فقرات الاستبانة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف  
تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث:  
أحمد إبراهيم الخميس

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

١. الجنس:

ذكر  أنثى

٢. سنوات الخبرة العلمية:

أقل من ٥ سنوات  ٥-١٠ سنوات  ١١ سنوات فأكثر

الإستبانة

درجة التطبيق					الفقــــــــــــــــرات	رقم الفقر ة
لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطب بق غالباً	تنطب ق دائماً		

المجال الأول: تبادل الزيارات.							
						١	يُعد المشرف نماذج لتبادل الزيارات بين المعلمين لمدارس أخرى تتميز في مجال أساليب التدريس.
						٢	يقوم المشرف بتقويم عمل المعلم من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
						٣	يشجع المشرف المعلمين على إبداء آرائهم .
						٤	يشجع المشرف المعلمين المبدعين على تطوير ممارساتهم التعليمية.
						٥	يسعى المشرف إلى تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً .
المجال الثاني: تبادل الزيارات.							
						٦	يلحظ المشرف المواقف التعليمية بطريقة مباشرة في الغرفة الصفية.
						٧	يجمع المشرف ملاحظات أساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة للطلبة .
						٨	يراعي المشرف حاجات المعلمين في العمل ويعمل على تلبيتها.
						٩	يتعرف المشرف على جوانب القوة والضعف للمعلم ويعمل تقديم برامج تدريب لهم.
						١٠	يحدد المشرف نوع المساعدة التربوية التي يقدمها من اجل رفع المستوى التحصيلي للطلبة.
						١١	يكتشف المشرف المعلمين المتميزين ومقدراتهم التعليمية للاستفادة منها لصالح المدرسة.




						يحدد المشرف جوانب الضعف وتحديد بعض نواحي القوة لدى الطلبة.	١٢
المجال الرابع : الدروس التطبيقية							
						يعقد المشرف اجتماعات مع المعلمين بشكل إيجابي للإسهام في نموهم المهني.	١٣
						يشرح المشرف للمعلمين كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية والمكتبية الحديثة.	١٤
						يستخدم الأساليب والوسائل التعليمية الحديثة خلال تطبيقه لدرس .	١٥
						يدعو المشرف المعلمين إلى تطوير وتحديث أساليبهم التعليمية .	١٦
						يقوم المشرف بتطبيق أساليب تربوية جديدة في أثناء حضوره لشرح المعلم للدرس.	١٧
المجال الرابع: المشاغل التربوية.							
						يرسم المشرف خطة تربوية لتحديد مهام المعلمين داخل المشغل التربوي .	١٨
						يسعى المشرف إلى توفير المواد اللازمة لنجاح المشغل التربوي .	١٩
						يوفر المشرف الوقت الكافي لمتابعة الأنشطة اليومية داخل المشغل.	٢٠
						يضع المشرف المعلمين في مواقف تساعد على تخطي الحواجز.	٢١
						يكسب المشرف المعلمين خبرة في العمل التعاوني.	٢٢
						يقوم المشرف بنتائج المشغل التربوي حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها.	٢٣
						يعطي المشتركين وقتاً كافياً للتفاعل مع بعضهم داخل المشغل التربوي.	٢٤

المجال الخامس: النشرة الإشرافية.						
					يحضر المشرف أمودجاً لخطة دراسية يوزعها على المعلمين في مدارسهم ليحتدوا بها.	٢٥
					يختار المشرف الحلول المناسبة لمشكلة ما لمسها خلال جولاته على المدارس ويطلع المعلمين عليها.	٢٦
					يطلع المشرف المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية الحديثة.	٢٧
					يسعى المشرف إلى إيصال الأفكار والقرارات التربوية إلى المعلمين في مواقعهم المختلفة في حال تعذر اجتماعه.	٢٨
					يوثق المشرف التوصيات والقرارات التربوية التي سيجريها مع المعلمين لتكون ذات صفة رسمية.	٢٩
المجال السادس: التعليم المصغر.						
					يفسح المجال لتغذية راجعة فورية عقب انتهاء الدرس .	٣٠
					يوفر المشرف أجهزة الفيديو لتبصير المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان .	٣١
					يبسط المشرف العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي .	٣٢
					يرشد المشرف المعلمين الى التركيز على التدريب لإتقان مهارة معينة .	٣٣
					يرشد المشرف المعلمين إلى استخدام أسلوب التعليم المصغر .	٣٤

الملحق رقم (٤)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة عمان العربية

**جامعة عمان العربية**  
**Amman Arab University**



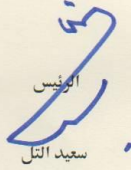
معالي الدكتور نايف الحجرف المحترم  
وزير التربية والتعليم  
دولة الكويت: الكويت

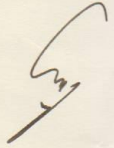
التاريخ: ٢٠١١/١٢/٥

معالي الدكتور الحجرف،  
تحية طيبة وبعد.

يقوم الطالب أحمد الخميس ، المسجل في برنامج الماجستير في تخصص (الأصول والإدارة التربوية) بدراسة حول " الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت " وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من مراكز التربية والتعليم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أسماها اعلاه .

وتفضلو بقبول فائق الإحترام.

  
الرئيس  
سعيد التل



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥٤٠٠٤٠ (٩٦٢ ٦) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٩٦٢ ٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)  
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

