

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - المكتبة - قسم الرسائل الجامعية

الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية التربية  
عمادة الدراسات العليا  
قسم أصول التربية

## تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

رسالة ماجستير

مقدمة من الطالبة

نعيمه خليل المدلل

إشراف

الدكتور / عليان الحولي

|   |
|---|
| مكتبة الجامعة الإسلامية - غزة<br>المجموعات الخاصة |
| التاريخ: 25-05-2004                               |
| الرقم العام: 1240864                              |
| رمز التصنيف: 371.200956442                        |

م د ل / 371.2095



\*1240864\*

رسالة مقدمة من قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

لعام

1424هـ / 2003 م



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة  
THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

هاتف داخلي 1150

الرقم: ..... ج من ع/35  
التاريخ: ..... 2004/03/06

### نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة: نعيمة خليل سالم المدلل المقدمة لكفاية التربية لنيل درجة الماجستير في كلية التربية قسم أصول التربية. تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 25 محرم 1425 هـ الموافق 2004/3/16م الساعة 12.30 ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|       |                 |                 |
|-------|-----------------|-----------------|
| ..... | مشرفاً ورئيساً  | د. عليان الحولي |
| ..... | مناقشاً داخلياً | د. محمود أبودف  |
| ..... | مناقشاً خارجياً | د. هيفاء الأغا  |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية قسم أصول التربية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ونزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

.....  
أ.د. أحمد يوسف أبو حلية

## الإهداء

\* إلى من أنظر بعينه

وأسمع بأذنه

وأكتب بقلمه

\* إلى من أثمرت حياتي معه

علماً وحقاً

وفناً وفكراً

وبنين وبنات

\* إلى زوجي ورفيق دربي

الباحثة

نعيمة المدلل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالدَّيْمِيِّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل: ١٩)

## شكر واجب

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد، الهادي إلى صراط الله المستقيم، الحمد لله الذي أنعم عليّ بنعم لا تحصى، وأعانتني على إنجاز بحثي هذا، فله الحمد من قبل ومن بعد.

وأتوجه برسالة الشكر الثانية بعد الله عز وجل إلى أستاذي الدكتور/ عليان الحولي، الذي خصني بصبره ووقته، وأفدت من ملاحظاته وتوجيهاته الحكيمة، في تصويب مسار الدراسة ونتائجها لتخرج بصورة مرضية.

كما أتقدم بالشكر الجميل إلى أساتذتي في الجامعة الإسلامية بعامة وكلية التربية بخاصة، وجامعتي الأزهر والأقصى، الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم الاستبانة، والسادة المسؤولين التربويين في الحكومة والوكالة، الذين سهلوا لي مهمة تطبيق الاستبانة، والمشرفين التربويين العاملين في مدارس الحكومة والوكالة، الذين قاموا بتعبئة الاستبانة، كما أفدت من ملاحظاتهم جميعاً وتوجيهاتهم، وخبرتهم.

وأسجل عظيم شكري وامتناني للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور: محمود أبو دف      والدكتورة: هيفاء الأغا      لتفضلينا بقبول مناقشة الرسالة وتوجيهها نحو الدقة والشمول.

وشكري المفعم بالمحبة لأفراد أسرتي، وللأصدقاء الذين كان لصبرهم، وتشجيعهم أقوى الأثر في متابعتي للدراسة في زمن كثرت فيه الواجبات، وأخص بالذكر الدكتورة/ عفاف أبو غالي، لما قدمته لي من نصيح وإرشاد، والأستاذة/ انتصار أبو شاموش (مشرفة توبوية) لما بذلته من جهدٍ مخلص لا يقوم به إلا محب وصبور.

الباحثة

نعيمة المدلل

قائمة المحتويات

| الصفحة                                     | الموضوع                            |
|--|------------------------------------|
| أ  | الإهداء                            |
| ج  | شكر واجب                           |
| د  | قائمة المحتويات                    |
| ز  | قائمة الجداول                      |
| ي  | قائمة الملاحق                      |
| ك  | ملخص الدراسة                       |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>   |                                    |
| 2  | مقدمة                              |
| 7  | مشكلة الدراسة                      |
| 7  | فرضيات الدراسة                     |
| 7  | أهداف الدراسة                      |
| 8  | أهمية الدراسة                      |
| 8  | حدود الدراسة                       |
| 9  | مصطلحات الدراسة                    |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b> |                                    |
| 11   | أولاً: مفهوم الإشراف التربوي       |
| 15   | ثانياً: تطور مفهوم الإشراف التربوي |
| 16   | (أ) مرحلة التفتيش                  |
| 18   | (ب) مرحلة التوجيه التربوي          |
| 20   | (ج) مرحلة الإشراف التربوي          |
| 21   | ثالثاً: مهام المشرف التربوي        |

|               |   |
|---------------|---|
| ٢٥            | رابعاً: اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي |
| ٢٦            | (أ) الإشراف العيادي                       |
| ٢٩            | (ب) الإشراف المصغري                       |
| ٣٢            | (ج) الإشراف بالأهداف                      |
| ٣٣            | (د) الإشراف بأسلوب الفريق                 |
| ٣٤            | (هـ) الإشراف التربوي الشامل               |
| ٣٦            | خامساً: نماذج إشرافية لدول متقدمة         |
| ٣٧            | (أ) الإشراف التربوي في بريطانيا           |
| ٤١            | (ب) الإشراف التربوي في أمريكا             |
| ٤٣            | سادساً: الإشراف التربوي في فلسطين         |
|               | الفصل الثالث: الدراسات السابقة            |
| ٥٢            | دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي        |
| ٦٣            | دراسات تناولت معوقات الإشراف التربوي      |
| ٧٠            | دراسات تناولت تطوير الإشراف التربوي       |
|               | الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات          |
| <del>٧٩</del> | منهج الدراسة                              |
| ٧٩            | مجتمع الدراسة                             |
| ٨١            | عينة الدراسة                              |
| ٨١            | أداة الدراسة                              |
| ٨٢            | الصدق                                     |
| ٩١            | الثبات                                    |
| ٩٢            | الأسلوب الإحصائي                          |

|     |  |
|-----|--|
|     | <b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>                   |
| 94  | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول                          |
| 97  | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني                         |
| 99  | مناقشة نتائج السؤال المفتوح الخاص بالمعوقات المقترحات لكل مجال |
|     | <b>الفصل السادس: تصور مقترح</b>                                |
| 127 | أولاً: المجال الاقتصادي  |
| 128 | ثانياً: المجال الإداري   |
| 130 | ثالثاً: المجال المهني  |
| 132 | رابعاً: المجال الاجتماعي                                       |
| 134 | دراسات مقترحة  |
| 135 | مراجع الدراسة  |
| 142 | ملاحق الدراسة  |



قائمة الجداول

| رقم الجدول | محتوى الجدول  | صفحة الجدول |
|------------|---|-------------|
| 1.         | يبين أعداد المشرفين التربويين العاملين في مجال التربية والتعليم (حكومة/وكالة) موزعين بحسب المنطقة والتخصص للعام الدراسي 2001/2002م. | 80          |
| 2.         | يبين حجم العينة الاستطلاعية المأخوذة من مشرفي الحكومة والوكالة.   | 81          |
| 3.         | يبين عدد فقرات استبانة معوقات الإشراف التربوي بعد التحكيم.  | 83          |
| 4.         | يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات استبانة معوقات الإشراف التربوي والدرجة الكلية للاستبانة.                                      | 84          |
| 5.         | يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد الاقتصادي في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد.                              | 85          |
| 6.         | يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد الإداري في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد.                                | 86          |
| 7.         | يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد المهني في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد.                                 | 87          |
| 8.         | يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد الاجتماعي في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد.                              | 88          |
| 9.         | يبين معاملات الارتباط لمجموع فقرات كل بعد من الأبعاد الأربعة في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد.              | 89          |
| 10.        | يبين نتيجة اختبار مان-ويتني (U) لفحص الصدق التمييزي لاستبانة معوقات الإشراف التربوي.  | 90          |
| 11.        | يبين معاملات الثبات للصورة النهائية لاستبانة معوقات الإشراف التربوي وأبعاده الأربعة بطريقة ألفا كرونباخ.                            | 91          |
| 12.        | يبين النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة الأربعة.  | 95          |

|     |     |   |
|-----|-----|---|
| 98  | 13. | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات كل من المشرفين والمشرفات على استبانة معوقات الإشراف التربوي.                  |
| 100 | 14. | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة حسب المؤهل العلمي.   |
| 101 | 15. | يبين تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة معوقات الإشراف التربوي وأبعادها الفرعية بحسب المؤهل العلمي.                                    |
| 103 | 16. | يبين القيمة المطلقة لمدى شيفيه المحسوب للفروق بين المتوسطات في المعوق الإداري.  |
| 104 | 17. | يبين القيمة المطلقة لمدى شيفيه المحسوب للفروق بين المتوسطات في المعوق المهني.   |
| 106 | 18. | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة حسب متغير سنوات الخبرة.   |
| 107 | 19. | يبين تحليل التباين الأحادي للدرجات على استبانة معوقات الإشراف التربوي وأبعاده الفرعية حسب متغير سنوات الخبرة.   |
| 109 | 20. | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات كل من المشرفين والمشرفات على استبانة معوقات الإشراف التربوي بحسب نوع المؤسسة. |
| 111 | 21. | يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاقتصادي.   |
| 113 | 22. | يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاقتصادي.  |
| 115 | 23. | يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الإداري.   |
| 118 | 24. | يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الإداري.  |

|     |     |  |
|-----|-----|--|
| 120 | 25. | يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد المهني.     |
| 122 | 26. | يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد المهني.    |
| 124 | 27. | يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاجتماعي.  |
| 125 | 28. | يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون (حكومة/وكالة) في إجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاجتماعي. |

قائمة الملاحق

| صفحة<br>الملحق | محتوى الملحق  | رقم<br>الملحق |
|----------------|---|---------------|
| 142            | أداة الدراسة بصورتها الأولية.   | 1.            |
| 153            | قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة.   | 2.            |
| 154            | أداة الدراسة بصورتها النهائية.  | 3.            |
| 163            | كتاب موجه من قسم الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية لدائرة التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم. | 4.            |
| 164            | كتاب موجه من كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية لدائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية.           | 5.            |
| 165            | كتاب موجه من الباحثة لرئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية.                            | 6.            |

## ملخص الدراسة

اسم الرسالة : تصور مقترح لمواجهة معوقات الاشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

اسم الباحثة : نعيمة خليل سالم المدلل

إشراف الدكتور : عليان عبد الله الحولي

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أهم معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم ، وتقديم تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، لجميع مراحل التعليم للعام الدراسي 2001-2002م، والبالغ عددهم (141) مشرفاً ومشرفة .

فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في ميدان التربية أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في محافظات غزة ، والتي تحول دون تحقيق أهدافه التي يصبو إليها .

وعليه فإن الباحثة ترى أن حجم مشكلة الإشراف التربوي في نظامنا التعليمي يستدعي إعادة النظر بجوانب العملية الإشرافية كافة، والتي ما زالت في مكانها رغم كل محاولات التجديد والتطوير، وهذا الواقع جعل الباحثة تشعر بوجود مشكلة حقيقية ، ورأت أنه لا بد من إعادة تشخيص واقع الإشراف التربوي في مدارسنا والكشف عن المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي، والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه المختلفة.

وبالاستعانة بأراء المهتمين بالإشراف التربوي ، وبالاسترشاد بالفكر التربوي الحديث، ومن خلال العمل في الميدان التربوي ، ولقلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الإشراف التربوي بشكل عام، ومعوقات الإشراف التربوي بشكل خاص. بيدت الحاجة لمتل هذه الدراسة ، وبشكل أكثر شمولية وواقعية ، وإذا أردنا علاجاً مناسباً فلا بد من التعرف على معوقات العمل الإشرافي لأن التشخيص يجب أن يسبق أي محاولة للعلاج ، لذا تناولت الدراسة الحالية المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي بجميع أبعاده ، ثم قدمت تصوراً مقترحاً لمواجهة هذه المعوقات، وذلك في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وذلك من أجل تهيئة أفضل الظروف ليقوم الإشراف التربوي بدوره كاملاً في تحسين العملية التربوية.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:- ما معوقات العمل الإشرافي التربوي في محافظات غزة كما يراها المشرفون التربويون؟

2- هل يوجد فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر المشرفين التربويين تجاه المعوقات الإشرافية تعزى إلى الجنس- المؤهل - الخبرة - نوع المؤسسة؟

3- ما التصور المقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معوقات الإشراف التربوي اشتملت في صورتها النهائية على (78) فقرة موزعة على أبعاد الاستبانة الأربعة ، وهي البعد الاقتصادي والبعد الإداري والبعد المهني والبعد الاجتماعي وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة ، قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

النسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات، معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاستبانة، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً تم الحصول على النتائج التالية :

- إن أكثر معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يراها المشرفون التربويون المعوق الاقتصادي ونسبته (71 %) يليه المعوق الإداري ونسبته (70%) يليه المعوق المهني ونسبته (67 %) ثم المعوق الاجتماعي ونسبته (65 %).

أهمية الدراسة: وتنبثق أهمية الدراسة مما يلي :

- 1- الأهمية البالغة للإشراف التربوي ودوره في تطوير العملية التربوية .
- 2- إن دراسة معوقات الإشراف التربوي في مدارس محافظات غزة تعد الخطوة الأولى في العلاج .
- 3- يؤمل أن تنفيذ هذه الدراسة - وذلك من خلال النتائج والتصورات التي توصلت إليها - المسؤولين التربويين والعاملين في مجال الإشراف التربوي بما يسهم في عملية التطوير المتعلقة بالإشراف .
- 4- قد تعد هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة الدراسات والبحوث التي تجري في الواقع التربوي في قطاع غزة ، والتي نأمل أن تنفيذ دوائر التربية والتعليم في الوزارة ، وقد تفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات لاحقة مشابهة أو ذات علاقة .

## صعوبات الدراسة:

من أهم المشكلات التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة الصعوبة البالغة في إجراء المقابلات ، فقد كلفتها الكثير من المال والجهد

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجاء هذا البحث المتواضع في ستة فصول بدأت بالإطار العام للدراسة ثم الإطار النظري في الفصل الثاني ، أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسات السابقة التي تناولت واقع الإشراف التربوي وكذلك معوقات الإشراف والدراسات التي تناولت تطوير الإشراف ، وجاء الفصل الرابع ليعرض الطريقة والإجراءات حيث استعرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداتها ، وفي الفصل الخامس تمت مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة ، وقد ختم البحث بالفصل السادس الذي طرحت فيه الباحثة تصوراً مقترحاً في ضوء الاتجاهات المعاصرة مع مراعاة أن يكون هذا المقترح واقعي وطموح

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

العمل الجاد في التغلب على معوقات العمل الإشرافي التربوي بكل الإمكانيات المتاحة، ليرتفع مستوى أدائهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى التعليم في بلادنا، وفيما يلي أبرز هذه التوصيات مرتبةً بحسب المجالات الأربعة (اقتصادياً-إدارياً-مهنيًا-اجتماعياً):

### -المجال الاقتصادي:

رفع الراتب الشهري للمشرفين التربويين أسوةً بزملائهم في الدول الأخرى، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشرف المتميز والمعلم المتميز.  
تقديم التسهيلات المادية اللازمة للمشرفين التربويين (مكتبات، تجهيزات، وسائل تعليمية، إلخ).  
تأمين مواصلات مريحة للمشرفين التربويين.

### - المجال الإداري:

تخفيف العبء الإشرافي للمشرفين التربويين، مع تعيين معلمٍ مسئولٍ ذي خبرة جيدة- يقوم بمتابعة عمل زملائه من المعلمين بنفس التخصص.  
-التخفيف من الأعباء الإدارية للمشرفين التربويين.  
إعادة النظر في معايير اختيار المشرف التربوي ،وكذلك في طبيعة العملية الإشرافية. -  
التنسيق بين كليات التربية بالجامعات للاتفاق على معايير معينة في تدريب المعلمين. --

## المجال المهني:

تنفيذ المزيد من الدورات التدريبية في أثناء الخدمة في ظروفٍ زمانيةٍ ومكانيةٍ مناسبةٍ.-  
التقويم الدوري المستمر لبرنامج الإشراف التربوي وتقديم التغذية الراجعة.-  
تبني مفهوم الإشراف التربوي الشامل القائم على التكامل والشمولية والعمل التعاوني- في التخطيط  
والتنفيذ والتقويم والمتابعة.

## المجال الاجتماعي:

تعزيز العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية. -  
تفعيل دور المجتمع المحلي في العملية التعليمية/التعلمية. -

وبعد فهذه آفاق البحث وأبعاده...والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات .  
وأخيراً إن كنت قد قصرت فعذري أنني أخلصت النية ، ... وإن كنت قد وفقت فهذا من فضل ربي .



## Abstract

**Subject:** Suggested conception to face the obstacles of educational supervision in Gaza governorates, in the light of contemporary trends.

**Written by:** Naema khaleel Al Mudallal

**Supervised by:** Dr. Ilian Al Holy

This study aims to identify the most important obstacles, that face supervision work in Gaza governorates, according to the viewpoints of the educational supervisors themselves. It also aims to introduce a suggested concept to face these obstacles in the light of the contemporary global trends.

The sample of the study includes all educational supervisors, working in the Ministry of Education in the Palestinian Authority and UNRWA, in Gaza Governorates covering all stages of education for the academic year (2001 – 2002), their total number is (141) male and female educational supervisors.

By using the analytic descriptive approach, studying educational literature and holding interviews with some educational officials in Gaza strip, Britain and America. The researcher was able of exhibiting new models on educational supervision that would be of great help in establishing the suggested conception.

### **The following questions form the problem of the study:**

- 1- What are the obstacles facing educational supervision work in Gaza governorates as seen by educational supervisors?
- 2- Are there variations of statistical significance in the viewpoints of educational supervisors towards supervision obstacles attributed to gender\_ qualification \_ experience- kind of institution?
- 3- What are the contemporary trends in educational supervision?
- 4- What is the suggested conception to face educational supervision obstacles in Gaza governorates in the light of the cotemporary trends?

To achieve the goals of the study, the researcher has prepared a questionnaire about the obstacles of educational supervision.

The final form of the questionnaire contains (78) articles distributed on the four dimensions of the questionnaire: the economic, administrative, professional and

social dimension. The questionnaire was conducted on all subjects of study sample.

The researcher used the following statistical techniques in analyzing the data of the study:

- Percentages, averages and standard deviations.
- T- Test to measure the signification of variations or discrepancies among the averages.
- "Person" correlation factor to verify the validity of the questionnaire.
- Single analysis of variance.
- Alpha kronabakh to verify the reliability of the questionnaire.

**After analyzing the data statistically, the following results are found:-**

- \* The majority of the obstacles facing supervision work in Gaza governorates, according to the educational supervisor, are economic (71%) following it the administrative (70%) the professional (67%) then the social (65%).
- \* There are no variations of statistical significance at level (0, 05) that are attributed to gender in the four dimensions.
- \* There are no variations of statistical significance among the three groups of the study: bachelor, higher diploma, master and more, with regard to the economic and social obstacles, while there are found variations of statistical significance at the level of (0.05) in both the administrative and professional obstacle.
- \* There are no variations of statistical significance at level (0, 05) among the subjects of the sample that can be attributed to the years of experience.
- \* There are no variations of statistical significance among the subjects of the sample the kind of institution (Government, UNRWA) in both the economic and professional dimensions.
- \* There are variations between the two groups in the dimensions of the administrative and social in favour of the supervisors of the government schools.

**In the light of these results, the researcher recommends the following:**

Working and to overcome the obstacles of educational supervision work with all available means, doing so will promote their performance which in turn will reflect

positively the educational level in our country, the most important recommends are arranged according to the four dimentions (economic-administrative-professional and social) as follows:

### **1. The economic dimension.**

- Increasing the salaries of the educational supervisors, just as that of their counterparts in other countries.
- Providing the necessary materialistic facilities for the educational supervisors (such as libraries, instruments, educational aids ----- etc).
- Securing comfortable transportations for the educational supervisors.

### **2. The administrative dimention**

- Alleviating the burden of the educational supervisors by appointing responsible teachers, with good experience, to follow through the work of his colleague teachers of the same specialization.
- Alleviating the administrative tasks of the educational supervisors.
- Reconsidering the criteria of choosing the educational supervisor and the nature of the supervision process as well.
- Coordinating with the education colleges in the universities to agree upon suitable standards for training the teachers.

### **3. The proffissional dimention**

- The continuous periodical evaluating of the educational supervision programme and providing the feedback.
- Impleminting more traning courses during the service, taking in consideration the suitable time and place.
- Implementing the comprehensive educational supervision which depends on the comprehensiveness and cooperation in planning, implementing, evaluating and following up.

### **4. The social dimention**

- Emphasising the human relations in the supervision process.
- Activating the role of the local society in the teaching / learing process.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## مقدمة:

تلعب الإدارة التربوية دوراً بارزاً في النظام التربوي الذي يعتبر حجر الأساس في صياغة وتعديل وتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، في ظل متغيرات العصر الحديث الذي يمجج بثوراته المعلوماتية والتكنولوجية، والاتصالية والثورة الرقمية، مما يستدعي مضاعفة الجهود بالعملية التربوية.

ففي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها الحضارة الإنسانية، كان لزاماً على الأنظمة التربوية السعي نحو التطوير والتجديد والتغيير لمواكبة التغيرات والمستجدات المشهودة، والإشراف التربوي يمكن أن يؤدي دوراً مؤثراً في حركة التطوير، لأنه يتابع العملية التربوية في ميدانها، ويرى معوقاتا ويعيش قضاياها ومشكلاتها، ويتحسس مطالبها، فيقومها تقويماً تطویرياً مستمراً يشمل كل عنصر فيها، أهدافها، مقرراتها وطرائق التدريس فيها، ودور إدارة المدرسة والخدمات التعليمية، والجو المدرسي بصورة عامة، لما لا يتيسر لغيره من القائمين على العملية التربوية. (مكتب التربية العربي، 1985: 17)

وتعمل الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي كمنسق متكامل بهدف تحسين العملية التربوية بمعناها الشامل والواسع بحيث تشمل كافة عناصرها وعلى رأسها المعلمين وذلك من خلال زيادة مستوى كفاءتهم المهنية باستمرار وتطوير نموهم المهني والارتقاء بمهاراتهم المعرفية والعملية بأمر التدريس والتعليم والتعلم، فالإدارة والإشراف متداخلان و متلازمان وضروريان لتطوير العملية التربوية.

ولعل من أهم مسئوليات الإشراف التربوي هو تنمية وتشجيع القيادة السليمة عند الآخرين، فإذا أردنا أن نحمل المعلمين على بذل الجهود في أداء واجباتهم لابد لنا من اعتماد آرائهم وأفكارهم واكتشاف القدرات القيادية لديهم من خلال التعامل الإنساني وخلق الجو المناسب بدفع جميع العاملين لتقديم أفضل الجهود والأفكار في تطوير العملية التربوية داخل المدرسة. (الأسدي وإبراهيم، 2003: 91)

أي أن أهمية المشرف التربوي في العملية التعليمية التعلمية تنبع من خلال الدور الذي يؤديه، ودرجة مساهمته في العمل على تحسين ممارسات المعلمين التعليمية مما يحسن من إنجازاتهم داخل غرف صفوفهم، وبالتالي تحسين تحصيل الطلبة، وتفوقهم الأكاديمي، وتطوير اتجاهاتهم في الشكل المرغوب فيه. (هتريه، 1999: 2).

ومما لاشك فيه أن المشرف المزود بالمعرفة والفهم والمهارات والمبادئ يستطيع أن يؤثر في توجيهه تأثيراً فعالاً عن طريق الوظيفة التعليمية للإشراف، ويجب على المشرف أن يضع نصب عينيه أثناء قيامه بالعملية الإشرافية المشرف عليهم والمؤسسة التي تضمهم والمجتمع الذي يعيشون فيه. (الأسدي وإبراهيم، 2003 : 105)

ويرى هاريس Harris (1985: 15) "أن الإشراف التربوي هو وظيفة أساسية للمدرسة وليس عملاً أو مجموعة من الأساليب المحددة، فالإشراف على التدريس موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها".

ويؤكد ويلز وبوندي Wiles & Bondi (1980: 45) "أن الإشراف مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتتسق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعلم".

فالإشراف التربوي هو صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعالية أجهزته تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي. (حسين، 1969: 50)

وبذلك يهدف الإشراف التربوي الشامل إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، حيث يولي المشرف التربوي اهتمامه بجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، والتي تتضمن المعلم، والتلميذ، والمناهج، والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية التفاعل بين المشرف والمعلم، وبقدر ما يكون هذا التفاعل مفتوحاً بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تساعد على تعديل سلوك المعلم التعليمي، واتجاهاته نحو الإشراف التربوي. (نشوان، جميل، 1998: 244-245)

كما أن الإشراف التربوي يعتبر من أهم عمليات الإدارة بوصفه وسيلة فعالة لتطوير العملية التربوية، وأداة هامة من أدوات التغيير نحو الأفضل، لأنه يتعامل بشكل مباشر مع أهم عناصر العملية التربوية وهي المعلم والمتعلم، ويهدف بشكل رئيسي إلى تحسين التدريس بهدف تحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ، كما أنه يعتبر عنصراً مهماً من عناصر البرنامج التربوي للارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تساعد المعلمين على تطوير أدائهم فنياً وإدارياً وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفاياتهم المهنية و القيام بدورهم بشكل فعال.

ولقد تزايدت أهمية الإشراف التربوي في البلاد العربية على مدار السنوات الماضية، وذلك بسبب المشكلات الملحة التي تواجهها الأنظمة التعليمية العربية، مثل زيادة أعداد المدرسين المبتدئين وغير المؤهلين، وزيادة حجم التسرب والهدر في المدارس. (عطاري: 1991: 12)

لم يكن الإشراف التربوي - بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية - لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية، وقد أثرت عوامل كثيرة في الإشراف التربوي مثل العوامل الاجتماعية والثقافية، كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة، والاهتمام بنوعية التعليم الجيدة، والعوامل الأخرى الخاصة بالنظريات والبحوث والعلوم السلوكية التي فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته، ودور المشرف التربوي، وسلطته، ومركزه. (عبد الهادي، 2002: 24)

فالتوسع في الخدمات التعليمية، وازدياد عدد المدارس وانتشارها تطلب وجود مفهوم جديد للإشراف التربوي ولاسيما بعد التقدم الذي حصل في علم التربية والعلوم الاجتماعية، وبخاصة ما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها، ونظريات النمو والتعلم، وأسس العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال ومرتكزاتها، كل هذا وغيره من الأمور دعا إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي على أنه عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المهنة إلى أعلى درجة ممكنة، وذلك من أجل إيجاد كفايات تعليمية مناسبة. (الخطيب، 2003: 29)

ولقد مر الإشراف التربوي بعدة مراحل أولها مرحلة التفتيش التي تهدف إلى تصيد أخطاء المعلم، ثم برزت مرحلة التوجيه التربوي التي ركزت على حاجات المعلم لزيادة دافعيته للعمل، ثم سعى المربون لتحديد مفهوم العملية الإشرافية ألا وهو الإشراف التربوي الشامل الذي يركز على جميع جوانب العملية الإشرافية وقد اتخذ هذا الإشراف اتجاهات متنوعة مثل الإشراف التشاركي والعيادي أو الإكلينيكي والإشراف بالأهداف، كما اتخذ أساليب متنوعة لتحقيق أهدافه منها: الزيارات الصفية المخططة والدروس التوضيحية والدورات التدريبية والاجتماعات الفردية والزميرية والتعليم المصغر. (هتزية، 1999: 6)

ومن هنا فإن المفهوم الحديث للتفتيش يقوم على أساس تقويم المعلم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع بمستواه، ولذلك ينبغي أن يكون هذا التقويم هادفاً وموضوعياً وبناءً بعيداً عن التحديات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية.

(مرسي، 1987: 294)

وترى الباحثة أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدها الحضارة الإنسانية خلال القرن الحالي ؛ أملت على الأنظمة التربوية المختلفة ضرورة التجديد والتطوير، إذا ما أرادت أن تواكب التغيرات السريعة التي تشهدها مجتمعاتنا، وبالتالي تلبية احتياجات هذه المجتمعات.

وعليه تبدو الحاجة ماسة إلى تطوير عملية الإشراف التربوي ، ليقوم المشرف بدوره كاملاً، ويؤدي أقصى ما يمكن أداءه في خدمة العملية التربوية . فالإشراف التربوي من الركائز الأساسية في العملية التعليمية التعلمية ، وهو المسئول عن تحقيق الجودة النوعية في النظام التعليمي . ولكن مفهوم الإشراف التربوي لا يزال يتطور يوماً بعد آخر، ويتأثر هذا التطور في المفهوم بكثير من المتغيرات البيئية والتربوية، ولكن هذا التغير ما زال بطيئاً ومتعثراً، وما يزال بحاجة لمزيد من الجهد والوقت والإمكانات المادية.

وقد أشار ( السعود في دراسته 1994 : 447 ) إلى أنه ما زالت هناك فجوة كبيرة بين الإشراف التربوي نظرياً وممارسات المشرفين التربويين لهذه العملية في واقعهم اليومي، كما بين أن الإشراف التربوي يعاني من معوقات كثيرة صنفها إلى خمسة مجالات وهي المعوقات الاقتصادية والإدارية والتربوية والاجتماعية والشخصية، وهذه المعوقات هي التي تحد من فعالية العمل الإشرافي، وتأثيره الإيجابي في العملية التربوية ، مثل كثرة الأعباء الملقاة على المشرف التربوي، وبعد مواقع المدارس، وضعف الوعي لدى بعض المشرفين بمسئوليات العمل التربوي، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية.

وعليه فإن الباحثة ترى أن حجم مشكلة الإشراف التربوي في نظامنا التعليمي تستدعي إعادة النظر لكافة جوانب العملية الإشرافية - والتي ما زالت في مكانها رغم كل محاولات التجديد والتطوير- وهذا الواقع جعل الباحثة تشعر بوجود مشكلة حقيقية ، ورأت أنه لا بد من إعادة تشخيص واقع الإشراف التربوي في مدارسنا والكشف عن المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي ، والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه المختلفة.

وتوصلت دراسة (الزعبى، 1990: 10) إلى أن أكثر المشكلات تأثيراً على فعاليات النشاط التربوي هي قلة المواصلات ، وتذمر المديرين من دورات المعلمين أثناء الدوام المدرسي ، وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف ، وتكليف المشرف بأعمال إدارية ، ودمج الإشراف الإداري والفني في مهمة واحدة ، وشعور المعلمين بأنهم أكثر كفاءة من المشرفين.



وفي فلسطين توصل (الزاغة ، 1985: 17) إلى أن هناك ثماني مشكلات رئيسة تواجه الإشراف التربوي في الضفة الغربية مثل عدم تمتع عدد كبير من المشرفين بالحوافز المادية والمعنوية ؛ واختيار المشرف التربوي لا يتم وفق معايير موضوعية، وقلة عدد المشرفين بالنسبة لعدد المعلمين المنوطين بهم ، وضعف برنامج النمو المهني ، وعدم وجود مشرف متخصص.

وفي هذا السياق يمكن القول إن الإشراف التربوي كجزء من العملية التربوية، شأنه شأن عناصر النظام التربوي الأخرى ، يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف التعليمية في تطوير التدريس ، ولكن كيف يمكن للإشراف التربوي أن يحقق أهدافه وهو يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات، التي تحد من فعاليته وتقف حائلاً دون تحقيق أهدافه؟

فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في ميدان التربية أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في محافظات غزة ، والتي تحول دون تحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وتجعل من عملية الإشراف التربوي رغم كل محاولات التغيير، عملية جامدة غير خلاقية ، حيث يصطبغ الإشراف التربوي بصيغة التفتيش وتصيد الأخطاء، ويجعل المشرف من نفسه المصدر الوحيد لتحسين المستوى المهني لمعلميه ، كما أن ازدحام الصفوف بالطلاب ، ونظام التبديل ، وعدم ملاءمة البناء المدرسي، وعدم توفر البيئة المدرسية السليمة، وقلة برامج التدريب للمعلمين ، وكذلك للمشرفين أنفسهم ، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين ، وتدني الراتب الشهري للمشرفين التربويين ، وصعوبة المواصلات ، وغير ذلك من المعوقات التي تحول دون تحقيق الإشراف التربوي في محافظات غزة لأهدافه التي نتطلع إليها.

وبالاستعانة بآراء المهتمين بالإشراف التربوي ، وبالاسترشاد بالفكر التربوي الحديث، ومن خلال العمل في الميدان التربوي ، لاحظت الباحثة قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الإشراف التربوي بشكل عام ، ومعوقات الإشراف التربوي بشكل خاص . ومن هنا بدت الحاجة لمثل هذه الدراسة، وبشكل أكثر شمولية وواقعية ، وإذا أردنا علاجاً مناسباً فلا بد من التعرف على معوقات العمل الإشرافي لأن التشخيص يجب أن يسبق أي محاولة للعلاج، لذا سنتناول الدراسة الحالية المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي بجميع أبعاده، ثم تقدم تصوراً مقترحاً لمواجهة هذه المعوقات، وذلك في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وذلك من أجل تهيئة أفضل الظروف ليقوم الإشراف التربوي بدوره كاملاً في تحسين العملية التربوية.

## مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يراها المشرفون التربويون؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المشرفين التربويين تجاه المعوقات الإشرافية تعزى إلى الجنس - المؤهل - الخبرة - نوع المؤسسة؟
3. ما أهم الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟
4. ما التصور المقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

## فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة على استبانة مقومات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس (مشرفون، مشرفات).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم خاص، ماجستير).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-4، 5-8، 9 سنوات فأكثر).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤسسة (وكالة - حكومة).

## أهداف الدراسة:

### هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد أهم معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم.
2. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين وجهات نظر المشرفين التربويين في معوقات الإشراف التربوي وبين بعض المتغيرات (الجنس - المؤهل - الخبرة - نوع المؤسسة).
3. التعرف إلى الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.
4. اقتراح تصور لمواجهة معوقات الإشراف التربوي والحد منها.

## مصطلحات الدراسة:

### المعوقات التربوية:

يقصد بالمعوقات التربوية " تلك الصعوبات والمشكلات ، التي تقف حائلاً أمام المشرفين التربويين وتمنعهم من تحقيق أهداف العمل الإشرافي التربوي التي يسعون لتحقيقها" المشرف التربوي:

المشرف التربوي هو " الشخص الموظف رسمياً الذي يقوم بمهام الإشراف التربوي، ويعمل على مساعدة مديري المدارس والمعلمين في تحقيق أهداف العملية التربوية " .

### الإشراف التربوي:

يقصد بالإشراف التربوي بأنه " العملية التي يتم فيها تحسين العملية التربوية، وتطويرها ورفع مستواها، بتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بالمستوى المطلوب" .

### تصور مقترح:

نشاط عقلي يقدم الباحث من خلاله مجموعة من التدابير، والمقترحات من وجهة نظره، والتي تهدف إلى حل مشكلة أو تحقيق أهداف معينة .

### الاتجاهات المعاصرة:

تنظيم من المعتقدات والأفكار، والتوجهات، التي تتسم بالثبات النسبي نحو موضوع أو موقف معين، بحيث تكون منسجمة مع متطلبات العصر، وهي المعمول بها في الدول المتقدمة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

ثانياً: تطور مفهوم الإشراف التربوي

(أ) مرحلة التفتيش

(ب) مرحلة التوجيه التربوي

(ج) مرحلة الإشراف التربوي

ثالثاً: مهام المشرف التربوي

رابعاً: اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي

(أ) الإشراف الإكلينيكي (والعيادي)

(ب) الإشراف المصغر

(ج) الإشراف بالأهداف

(د) الإشراف بأسلوب الفريق

(هـ) الإشراف التربوي الشامل

خامساً: نماذج إشرافية لدول متقدمة

(أ) الإشراف التربوي في بريطانيا

(ب) الإشراف التربوي في أمريكا

سادساً: الإشراف التربوي في فلسطين

الإشراف التربوي في محافظات غزة

القسم الأول: الإشراف التربوي الحكومي

القسم الثاني: الإشراف التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية

## تمهيد:

إن العملية التعليمية التعلمية هي القوة المؤثرة والحاسمة في حياة الأمم والشعوب على مر العقود، مما يجعل المسؤولية الملقاة على كاهل القائمين على التربية مسؤولية كبيرة تتطلب المواجهة والتحدي ، وقد أجمع الأدب التربوي على أن المعلم هو أساس العملية التعليمية/التعلمية ، فهو الذي يعلم ويرشد ويوجه التلاميذ ، وهو الذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويسعى وراء المعرفة والنمو المهني ، فلا بد له من سندٍ ومساعدة ليتمكن من أداء مهامه .

والمشرف التربوي يعمل مع الإنسان (المعلم)، ومن أجل الإنسان (الطالب)، وذلك من أجل تحقيق أهداف التربية ، ومن هنا فإن موقع الإشراف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر يعتبر ذا أهمية بالغة ، وذلك من خلال الجهود التي يبذلها بإشرافه على النظام التعليمي في تحركه نحو تحقيق أهدافه ، وعلى ذلك فهو صمام الأمان في العملية التربوية ، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها .

## أولاً- مفهوم الإشراف التربوي:

لقد اختلفت آراء المربين حول تحديد ماهية الإشراف التربوي، وذلك طبقاً لاختلاف نظراتهم إليه ومدى فهمهم له ، وقد شهد الإشراف التربوي تطوراً ملموساً نتيجة البحوث والدراسات التربوية التي تناولته من مختلف جوانبه ، وذلك في ضوء التطورات التربوية المعاصرة والتي أسهمت بدورها في تغيير النظرة لواقع العملية الإشرافية الحالية ، بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم على اعتبار هدف الإشراف الأساسي .

### (أ) الإشراف في اللغة:

شرفٌ : أي صار ذا شرف وعلا في دين أو دنيا.

أشرف الشيء : أي علا وارتفع وانتصب.

المشرف : المكان الذي تشرف عليه وتعلوه، ومشارف الأرض أعاليها.

أشرفت على الشيء : أي اطلعت عليه من فوق. (ابن منظور، 1968 : 137)

### (ب) الإشراف في الاصطلاح:

يقول دياب عن الإشراف التربوي: "بأنه يهدف أساساً إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم من أجل نمو التلاميذ، كما يهدف إلى توفير القيادة التربوية لتوجيه نمو المعلمين والتنسيق بين جهودهم ، من أجل توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمجتمع". (دياب،

1963 : 25)

أما بوردمان فيعرف الإشراف التربوي بقوله "أنه المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق النمو المستمر للمعلمين في المدرسة، فرادى وجماعات، لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث" (بوردمان، 1963: 9).

ويحدد سيد حسين مفهوم الإشراف التربوي في أنه "نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني، بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها" (حسين، 1969: 39).

ويعرفه التل "أنه عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي التعليمي وذلك من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعليم والتعلم" (التل، 1975: 9).

وأشار الأفندي: "أنه يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، وأن معنى أن تشرف هو أن تنسق، وأن تحرك، وأن توجه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه باستخدام ذكاء التلاميذ، أن يحركوا نمو كل تلميذ، وأن يوجهوه إلى أغنى، وأدكى مساهمة فعالة في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه". (الأفندي، 1976: 8)

إن الارتقاء بنوعية التعليم يتم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن كل العاملين في الحقل التربوي من القيام بأدوارهم بشكل فعال ومجد، حيث يعرف وايلز ولوفيل "Wiles and Lovell" الإشراف التربوي بأنه "نظام سلوكي يتفاعل مع نظام السلوك التعليمي بطريقة تحافظ على الأداء وتحسن التسهيلات لتحقيق فرص تعليمية للطلاب".

( Wiles & Lovell, 1983: 6)

يرى وايلز (Wiles) أن الإشراف التربوي هو "عملية علاقة متبادلة تؤدي إلى نجاح وتقديم الخبرات التعليمية للبنين والبنات"، ويحدد وايلز الهدف من الإشراف التربوي بقوله: "الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة" (Wiles, 1983, 16).

وقد عرفت الخطيب الإشراف التربوي بأنه "عملية يقوم فيها شخص بالتأكد من أن شخصاً آخر يقوم بعمله على نحو جيد، كما أنها عملية يقوم المشرف من خلالها بالتأكد من أن مهنة التدريس تحقق الأهداف الموضوعية لها" وقد حددت الخطيب الغاية النهائية للإشراف التربوي بمفهومه الحديث بقولها: "هي تحقيق النمو المتكامل للتلاميذ عن طريق تقديم المساعدة

اللازمة للمعلمين لتأدية مهامهم على الوجه الأكمل ، والمشرف التربوي كقائد متخصص يعمل على رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية كما ترتفع سوية الحياة بالمجتمع". (الخطيب ، 1984: 129)

ويعرف زكري الإشراف بأنه "خدمة فنية تقدّم للمعلمين، ويقوم بأدائها فنيون متخصصون بهدف المشاركة في خلق موقف تعليمي أفضل ، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم" (زكري، 1985: 25).

ويرى مرسى أن الإشراف التربوي "مفهوم حي ديناميكي متطور، يستهدف التوجيه والإرشاد للمعلم، لمساعدته على تطوير نفسه وتطوير مستوى أدائه، وبالتالي الارتقاء بمستوى العملية التربوية ككل" (مرسى، 1987: 247).

وترى مدانات وبرزة كمال " أن الإشراف التربوي نظام سلوكي تنظيمي يعمل على التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي، ويعمل بهدف تحسين الموقف التعليمي للطلاب، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الإدراك بأن مسؤولية المشرف حساسة وحرجة وعمله يتطلب الخلق والإبداع لمساعدة المعلم ومشاركته أعبائه الكبيرة؛ لجعل عملية التعليم والتعلم مرغوبتين ومحبتين ، كي تعطينا نتائج مرجوة يتوخاها المعلم والمتعلم لتحقيق الذات، وخدمة البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه كل منهما ". (مدانات وبرزة 1987: 82)

ويقول دقاق وخليل عن الإشراف التربوي بأنه: "هو جميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم ، فهو عمل تعليمي وتربوي وتنسيقي وتغيير واستشاري من أجل مساعدة المعلمين على أداء مهماتهم التعليمية بشكل فعال" (الدقاق وخليل، 1988: 5)

وعن المفهوم الحديث للإشراف التربوي يقول بلقيس: "هو عملية التفاعل مع المعلمين من أجل تيسير عمليات إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم لمهامهم التعليمية والمساندة لعملية التعلم، وهو نظام متكامل العناصر له مدخلاته وعملياته ، يستهدف إحداث تأثيرات إيجابية مرغوب فيها " (بلقيس، 1989: 5)

وعرفه محمد حمدان بقوله: "الإشراف هو الرؤية "vision" الحادة أو النافذة "super" للسلوك والأشياء والقادر على تحديد مظاهر القوة والضعف فيها ، ثم اقتراح الحلول العلاجية المناسبة لذلك ". (حمدان: 1992: 10)

ويتم الإشراف التربوي من خلال التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم ، حيث يعرف فيفر ودنلاب "Pfepperr & Dunlap الإشراف

التربوي بأنه "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، وهدفه النهائي تعليم التلاميذ" (فيفر ودنلاب ، 1993: 23).

وتعرف الجنيدى الإشراف التربوي بأنه: "مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة والمدروسة والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية، البشرية والمادية، بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها ورفع مستواها، وذلك عن طريق تحسين ممارسات المعلم التدريسية وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية مما يساعده في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة." (الجنيدى، 1998: 8)

وقد عرفه مقبل بأنه "نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لانطلاق طاقاتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية/ التعليمية وتحقق أهدافها" (مقبل، 2000: 6) كما يعرف دياب الإشراف التربوي بأنه "عملية مخططة منظمة هادفة إلى مساعدة المعلمين والطلبة على امتلاك مهارات تنظيم تعلم التلاميذ بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية" (دياب، 2001: 150)

ويعرف الخطيب (إبراهيم وأمل) الإشراف التربوي بأنه "عمل قيادي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية، ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها، والتي تعينه على إدراك مهمته، وتساعد على القيام بها على خير وجه" (الخطيب، 2003: 31)

مما سبق نلخص أهم ما ركزت عليه تعريفات الإشراف التربوي السابقة:

- \* الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية منظمة ومخططة، لمساعدة العاملين التربويين على النمو المهني المستمر وذلك بتحسين أدائهم ، الذي ينعكس بدوره على أداء التلاميذ لتمكينهم من المساهمة في بناء المجتمع الديمقراطي السليم .
- \* يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية ، ويعمل على تحسينها وتطويرها ودفعها نحو الاتجاه الإيجابي بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- \* يعمل الإشراف التربوي على استثارة وتحريك الجهود لاستغلال الموارد المتاحة (المادية والبشرية) نحو تحقيق أهداف التعليم، وذلك بعد دراسة الوضع الراهن وتحديد المشكلات التي تواجه العاملين في الحقل التربوي والعمل على تذليلها بكل الطرق الممكنة.
- \* الإشراف التربوي هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ولا بد أن تتفاعل جميع عناصره مع بعضها البعض، ضمن الإمكانيات والوسائل المتاحة، وبمواكبة التطور التكنولوجي



والمعرفي لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال توفير أفضل الظروف المحيطة به، وهذا ما يؤكد أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

في ضوء التعريفات السابقة تستخلص الباحثة أن الإشراف التربوي: "هو مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة، بهدف تحسين العملية التعليمية العلمية من جميع جوانبها وتذليل الصعوبات التي تواجه العمل التربوي، وذلك في ضوء التطورات والمستجدات العالمية المعاصرة".

## ثانياً- تطور مفهوم الإشراف التربوي:

### مقدمة:

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي، كباقي المفاهيم التربوية التي نمت وتطورت نتيجة التغيرات الاجتماعية، والثقافية، وظهور الأبحاث والدراسات العديدة، والممارسات التربوية التي كشفت قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي، فالإشراف التربوي يعكس فلسفة المجتمع كما يعكس المفهوم السائد للتربية ووظيفتها .

لقد كانت العوامل السياسية والدينية هي المقرر المباشر لفلسفة الإشراف، وأهدافه وممارساته، منذ التاريخ المبكر للتربية الإنسانية وحتى نهاية عصر النهضة الأوروبي على وجه التقريب، ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء المجتمع والمشرف المطلق على تسيير أنشطته اليومية بما في ذلك إعداد المعلمين ، وفي التربية العربية الجاهلية تركز الإشراف على التربية والتدريس بين الآباء وشيوخ القبائل ومعلمي الكتاتيب أنفسهم، أما في الإسلام فقد اصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية وتميز بها، وبالرغم من إشراف الحكام والدعاة عموماً على المعلمين والتربية في التربية الإسلامية، إلا أن المعلم بما لديه من تعاليم وتوجيهات دينية واضحة كان مربياً ومشرفاً ذاتياً في آن واحد، يحاسب نفسه بنفسه غالباً، ويرى تلاميذه أقرب إليه - في كثير من الأحيان - من أسرته وأولاده (حمدان: 1992: 9) .

وعن التربية في الإسلام يقول الديوه جي " أن المشرف التربوي كان يسمى في بداية عهد الخلافة الإسلامية (المحتسب) الذي كان يراقب الكتاتيب وما يعلم فيها، ويراقب نظافتها وطرق التعليم فيها ، وموافقها للصحة ، وبعد ظهور المدارس خاصة في عهد الخلافة العباسية تم تعيين ناظر للمدرسة وهو الذي يتولى النظر في إدارة المدرسة ، وإليه المرجع في كافة الأمور ويكون من العلماء أو أصحاب الرتب في الدولة ، والمشرف هو الذي يشرف على المدرسة وما فيها .(الديوه جي:1982: 57- 99 )

إن المرحلة الراهنة تتطلب تهيئة وإعداد الملاكات الإشرافية الكفوءة والمؤهلة التي يكون باستطاعتها تقديم العون والمساعدة للمعلمين الآخرين في المدرسة ، وهذا يتطلب النظر إلى الإشراف التربوي نظرة تقدمية متطورة تقوم في ضوء أسس ومفاهيم جديدة، فلا بد أن يعنى الإشراف التربوي - وفقاً لهذه النظرة- بالدعم والإسناد والمعاونة والمساعدة للمعلم ، إذ لم يعد الإشراف توجيهاً وتعليمات وإصدار أوامر، بل مشاركة تعاونية وتحمل مسئولية مشتركة إزاء العملية التربوية وتطويرها دون اقتصارها على طرف واحد هو المعلم.

(البدي: 2001: 17)

وعلى الرغم من مرور سنوات بل عقود عديدة ترجع إلى القرن الماضي أو ربما قبله، لبداية الإشراف في الحقل التربوي وبالرغم من التطور الكبير الذي شهده هذا في مفهومه وأهدافه ومهامه وجوانبه المختلفة خلال هذه السنوات وحتى الوقت الحاضر، فإن هناك شبه اتفاق بين المختصين والمهتمين والعاملين في هذا المجال على أن الحاجة ملحة لمزيد من الوضوح والتحديد لكثير من القضايا المتصلة به، فلا يزال مفهوم الإشراف غير محدد وغير متفق عليه ، كما أن أهدافه ومهامه والهياكل التنظيمية الخاصة به وعلاقته بالمجالات التربوية الأخرى بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتجديد. (الأسدي وإبراهيم: 2003: 16)

وترى الباحثة أنه لما كانت الأهداف التربوية دائمة التطور لتتلاءم مع تطور المجتمع وأهدافه فإنه من الضروري أن تكون المفاهيم الفلسفية التي يقوم عليها الإشراف متطورة حتى تتماشى مع الطبيعة المتطورة للتربية .

وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي مر بها الإشراف التربوي:

**المرحلة الأولى: التفتيش (من القرن الثامن عشر حتى أوائل الثلاثينيات):**

كان التفتيش هو المراكز الأساسي في عملية الإشراف التربوي حتى عام 1930 م، حيث ظهر الإشراف التفتيشي في ظل الإطار الاجتماعي الذي يتصف بالجمود والسيطرة والأرستقراطية والمركزية والتسلط واتباع أسلوب العقاب " فقد كانت المجالس المسؤولة عن التربية في المناطق التعليمية تكلف أشخاصاً من خارج مهنة التعليم ليتولوا عملية التفتيش التي تشمل الأبنية والتسهيلات المدرسية والأجهزة والأثاث ودوام الطلبة في مدارسهم " .

( Wiles & Bondi , 1980 , 4)

ومن خلال استعراض هذه المرحلة في بعض الدول:

يقول زكري في دراسته التي أجراها في ليبيا ( 1985 ) : " كان الهدف من التفتيش التركيز على المعلم والتأكد من مدى قيامه بواجبه بالصورة المطلوبة منه، ومن ثم تقييمه على

أساس مقياس معين ، وكانت الأعمال التي يجب على المشرف أن يقوم بها لتحقيق هذا الهدف الضيق محدودة وتعتمد على الزيارات الصفية والاجتماع بالمعلمين، حيث يقوم بتقديم نصائح وحلول إلى المعلم ليطبقها في مواقف معينة في عمله التعليمي". ( زكري، 1985 : 26 )

وتشير دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج بأنه " كانت وظيفة من يعين لهذه المهمة المراقبة الدورية للمدرسة وأجهزتها ومعلميها ومدى تقدم التلاميذ في النواحي العلمية، ثم الحكم وما يتبع ذلك من اتخاذ قرار بالثواب أو العقاب للعاملين بالمدرسة ."

(مكتب التربية العربي،1985: 42 )

ويقول عبد الله علي في دراسته عن تطور الإشراف في ليبيا: " لا يقتصر التسلط في التفتيش على المعلمين فقط ، بل يتعداها إلى التلاميذ ، فالمعلم الذي يعيش جواً من التسلط والخوف يمارس نفس الأساليب على تلاميذه ، ولهذا كان العقاب البدني أحد المداخل الشائعة في التعليم " .

ويؤكد سيد حسن عن التفتيش في مصر: " لقد غالى بعض المفتشين في تلمس أخطاء المعلمين ، فكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما يدور في حجرة الدراسة والمعلمون من جانبهم يرسلون من يفتني أثر المفتش وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بقدومه ، كل هذه الأمور وغيرها جعلت حياة المعلمين الوظيفية يسودها الخوف والقلق " .

(حسن، 1969: 27-28 )

ويقول الأفندي عن التفتيش في مصر أيضاً: "المفتشون هم أعين ناظر المعارف يبصر بهم أحوال المدرسين ، والمفتش وسائر مفتشي أقسام العلوم عبارة عن معاونين مخصوصين لناظر المعارف ليرسلهم متى أراد إلى المدارس والمكاتب ليعلموه بالتقارير يعرضونها عليه بجميع ما يرفعه من قبيح وحسن مادياً كان أو معنوياً، ولا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظام المدارس والمكاتب ولا يعلمهم بذهاب للتفتيش عندهم ، بل يكون ذهابه وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة " . ( الأفندي، 1976 : 11 )

و يقول العمري عن التفتيش في الأردن: "لقد كانت عملية التفتيش عملية بوليسية يستعمل فيها المفتش كافة الوسائل التي يستطيع بواسطتها الكشف عن درجة اقتدار كل مدير أو معلم، ثم يكتب تقريراً يقدمه لمديرية المعارف ليكون منطلقاً في تقرير مستقبل المعلم أو المدير، وقد كان المفتش يفتش على أكثر من مادة مع انه متخصص في مادة معينة، والسبب في ذلك أن التفتيش في تلك الفترة كان تفتيشاً إدارياً أكثر مما هو تفتيش فني، ولم يكن أحد منهم يحمل مؤهلاً تربوياً بعد المرحلة الجامعية " . (العمري، 1978 : 37 )

لقد كانت مؤهلات المفتشين العلمية في بداية هذه المرحلة جميعها من مستوى الشهادة الجامعية الأولى وكان (50) من مجموع العاملين في النظام التفتيشي لا يحملون إلا الشهادات من مستوى معاهد معلمين أو الثانوية، وذلك بسبب التطور السريع في كمية التعليم خصوصاً بعد عام 1948 أثر نكبة فلسطين ونزوح أعداد كبيرة من الطلبة الفلسطينيين إلى الضفة الشرقية للأردن، وكانت نسبة المفتشين الذين يحملون مؤهلات تربوية لا تتعدى (8%) من مجموع المفتشين، وكان المفتش الفني يركز في البحث عن أخطاء المعلم والاهتمام بتقديم تقرير يسجل فيه مدى حفظ الطلاب لمادة الدرس. (الخطيب، 2003: 11)

### نستخلص مما سبق أن من أهم خصائص مرحلة التفتيش:

- 1- مراقبة أعمال المعلم لمجازاة المحسن ومعاقبة المسيء وكثيراً ما كانت تتم المراقبة عن طريق الزيارات المفاجئة للمعلم في الفصل حتى يستطيع المشرف أن يرى المعلم في موقف يعتقد أنه طبيعي فيأخذ بالاستماع إلى شرحه ويقوم بفحص أعماله ، وقد يختبر تلاميذه بقصد تكوين فكرة عن مدى كفاية المعلم في الشرح وتفهم التلاميذ له.
- 2- كثيراً ما كان بعض المفتشين يغالي في رقابته للمعلمين بحيث يجعل أساس مهمته تلمس عيوب المعلم وتعقب هفواته، والبحث عن أخطائه.
- 3- يفترض هذا الأسلوب أن المفتش يتفوق في إعداده ومؤهلاته على المعلمين ، ويحق له أن يعلمهم كيف يعلمون وماذا يعلمون.

ولقد أدى هذا النوع من الإشراف التربوي إلى تكوين اتجاهات سلبية عند المعلمين نحو عملية التفتيش حيث أنهم اعتبروا المفتش مجرد باحث عن العيوب الأخطاء، مما أدى إلى انتشار جو من الخوف القلق وانعدام ثقة المعلمين بالمفتش.

وترى الباحثة أن التفتيش بخصائصه ومفاهيمه ووسائله المتبعة عاجز عن تحسين المواقف التعليمية التعلمية وعن تدريب الطلاب على المواطنة الصالحة ، كما أن عملية التفتيش لم تعد تؤدي الغرض منها ولم تعبر عن فلسفة المجتمع في وقتنا الحاضر أو تتماشى مع أسلوب الحياة فيه بسبب ما طرأ على المجتمع من تغيرات جذرية في فلسفته وأسلوب حياته.

### المرحلة الثانية: التوجيه التربوي (الثلاثينيات والأربعينيات):

لقد ظهر التوجيه التربوي نتيجة الاهتمام المتزايد بطبيعة الإنسان وحاجاته ، فالأفراد لهم أحاسيسهم الخاصة وقيمهم التي تؤثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتوفير فرص النمو الشخصي والمهني لهم ، أصبح الموجهون يقومون بزيارات مستمرة للمدارس وفق أهداف مسبقة تتناسب والخطة الموضوعية لهم في مطلع كل عام دراسي ، وقد اعتمد التوجيه

التربوي على تقوية العلاقة ما بين الموجه والمعلم وارتكازها على الجانب الإنساني والمصلحة العامة ، وقد تم تغيير المفاهيم التربوية وتطوير الممارسات الإشرافية بهدف تحقيق النقلة النوعية المنشودة في دور المشرف التربوي ، وأصبح ينظر للتوجيه على أنه عملية إنسانية ديمقراطية تعاونية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين عمل المعلم وتنميته " لقد استبدل اسم التفتيش اسم جديد هو (التوجيه) ولو أن تغيير الاسم لم يؤثر كثيراً في جوهر التفتيش ، بالإضافة إلى أن التوجيه خاص بالطلاب إلا أن مجرد تغيير الاسم من التفتيش إلى التوجيه هو خطوة من خطوات التطور ". ( الأفندي ، 1976 ، 10 )

في ظل هذا المفهوم لم يعد المعلم آلة يسيرها الموجه كما يريد ولكن أصبح له رأيه وتفكيره وإمكانياته بحيث يستطيع أن يشارك ويعمل ويتحمل المسؤولية وبذلك أصبح التوجيه الفني عملية جماعية تتطلب قيادة تربوية لا تتأثر بالسلطة، وعلى ضوء هذه الفلسفة أصبحت مهمة الموجه أكثر اتساعاً وشمولاً وأصبح التوجيه التربوي تفاعلاً إيجابياً بين الموجه وكل عناصر العملية التعليمية لتحقيق أفضل تربية ممكنة للتلاميذ، وذلك برفع مستوى المعلم من جهة ، وزيادة كفاءته وفاعلية العناصر المؤثرة في منظومة التربية والتعليم من جهة أخرى ، وقد عرفه البعض بأنه مفهوم ديناميكي متطور وليس مفهوماً جامداً متحجراً كما كان الأمر في ظل المفهوم التفتيشي القديم. (مرسي، 1984، 25)

لقد ظل التوجيه التربوي قاصراً على تحقيق آثار إيجابية في تحسين عملية التعلم والتعليم أو في تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين ، حيث ركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، ونلخص القول بما جاء به النل: في قوله " إن تغيير مسمى التفتيش إلى التوجيه ظل شكلياً بالرغم من الدورات والندوات والمؤتمرات التي عقدت للموجهين الذين كانوا مفتشين ، والسبب في ذلك صعوبة التغيير والتطوير، لأن هؤلاء مارسوا التفتيش لمدة طويلة وأنهم لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل الإشرافي وهم فقط من المعلمين القدامى وذوي الخبرات الطويلة في التعليم ".

( النل، 1975، 12 )

وقد بدأ استخدام مفهوم التوجيه التربوي بدلاً من اصطلاح التفتيش الفني، كما عقدت عدة مؤتمرات وندوات ودورات للمعنيين على مدى السنوات التالية، من أجل تعزيز مفاهيم الموجهين وتطوير ممارساتهم ، ومما زاد في صعوبة الأمر أن معظم الموجهين التربويين لم يكونوا مؤهلين للقيام بواجبهم الجديد ، وقد تحسنت مؤهلاتهم وأصبح الكثيرون يحملون مؤهلات جامعية.

(الخطيب: 2003: 15)

نستخلص مما سبق أن من أهم خصائص مرحلة التوجيه التربوي ما يلي:

- 1- يهدف التوجيه التربوي تحقيق النقلة النوعية المنشودة في العملية التربوية.
- 2- يركز التوجيه التربوي على النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم.
- 3- يستمد الموجه التربوي سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهارته الفنية والمهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته التامية المتطورة ، ومدى تأثير كل ذلك في معلميه .
- 4- يتميز التوجيه التربوي بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
- 5- يقوم التوجيه التربوي على أساس الديمقراطية والمشاركة والتعاون بين المعلم والموجه التربوي.

وترى الباحثة أن التغيير والتطوير لم يكونا بالأمر السهل ، وكان من الصعب على المفتش الانتقال من مفهوم وأسلوب التفتيش إلى مفهوم وأسلوب التوجيه، وقد لوحظ أن ممارسات الموجهين التربويين لا زالت متأثرة بمفاهيم التفتيش وممارساته.

**المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي (الخمسينيات حتى وقتنا الحاضر):**

لقد تم استبدال مصطلح (التوجيه التربوي) بمصطلح (الإشراف التربوي)، لأن الإشراف التربوي أعم وأشمل، والتوجيه التربوي جزء منه حيث يقوم على دراسة وتحليل الموقف التعليمي بجميع جوانبه.

" ظهرت المناداة بإشراك المعلم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وضرورة توفير الفرص الكفيلة بنموه الشخصي والمهني ، وتحول الاتجاه إلى أن سير العمل في أي مؤسسة يجب أن يكون تعاونياً، جماعياً، يشعر الجميع قائداً وأفراداً بتساوي السلطة والمسئولية بينهم ، كما أصبح مفهوم الإشراف يركز على المهارة في العلاقات الإنسانية ، والتوجيه وتنظيم المناهج وتحسينها والعمل من خلال فرق تعليمية ، واستمر الاهتمام بالجانب الإنساني يتبلور على الإرشاد النفسي والعلاقات الشخصية الثنائية والاتصال والإدراك والعلاقة المساعدة والنمو الشخصي لكل من المشرف والمعلم والطالب ". (المساد ، 1986 ، 21-22)

كما هدف الإشراف التربوي إلى تحديد ما يعترض سير العملية التعليمية والتربوية من مشكلات والعمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض المشرفين التربويين حيث يقول هتريه: " إن المحور الأساسي لعملية الإشراف التربوي هو تحسين الخدمات المقدمة والاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤثر في تعليم الأطفال ، كالمناهج والوسائل وطرق التدريس ونظم الامتحانات ومشكلات التلاميذ والمعلمين والعلاقات السائدة في المجتمع الدراسي بهدف تحسين ممارسات المعلمين التعليمية وتطوير مهاراتهم التدريسية، مما يحسن من إنجازهم داخل غرف

صفوفهم ، وبالتالي تحسين تحصيل الطلبة وتفوقهم الأكاديمي وتطوير اتجاهاتهم في الشكل المرغوب فيه . ( هتريه، 1999، 9)

وقد تميز مفهوم الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالشمول واستخدام كافة الأساليب التي تساعد على تحسين العملية التعليمية ، وذلك باستخدام أساليب إشرافية متعددة كالاتماعات الفردية والزمريه ، والندوات ، وتبادل الزيارات ، وورشات العمل ، إضافة إلى الزيارات الصفية على أن تتم انتقائياً بناءً على حاجة المعلم.

وعلى الرغم من هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي الذي واكب التطور العالمي ، إلا أن الممارسات الإشرافية لم تتغير تغيراً نوعياً بارزاً ، فقد بقيت ممارسات المشرفين التربويين أقرب ما تكون إلى التفتيش القديم . ( العمرى، 1978: 11)

هناك خمس مقومات ينبغي أن تتوفر في العاملين في الإشراف التربوي هي: العلم المستند إلى الخبرة، والخلق المتين القادر على كسب الثقة ، وإتاحة القدوة الحسنة ، وتنظيم العمل ، والنمو الثقافي والمهني ، والمشاركة في الحياة العامة من أجل تحقيق التقدم في المجتمع . ( الخطيب: 2003: 26 )

لقد أثبتت الدراسات التربوية أن هناك فجوة كبيرة بين مفاهيم الإشراف التربوي نظرياً وبين ممارسات المشرفين التربويين لهذه المفاهيم في واقع عملهم الميداني ، فعلى الرغم من تطور الإشراف التربوي الحديث وتعدد أساليبه وابتكار التقنيات الحديثة للتدريب ، إلا أن ممارسات المشرفين التربويين ما زالت تميل إلى التفتيش مما يعيق تطور العملية التربوية. لذا نرى أن مستقبل الإشراف التربوي يتطلب مشرفين تربويين قادرين على تقديم خدمات واسعة لتحسين العملية التعليمية التعلمية ، باستخدام المهارات والخبرات والتكنولوجيا الحديثة ، وهؤلاء هم بأيديهم نجاح الإشراف التربوي.

### ثالثاً- مهام المشرف التربوي

وفي سياق الحديث عن الإشراف التربوي ، فقد تحدث الخطيب (2003) أنه لا بد أن نتعرف على مهام المشرف التربوي ولا بد أن ندرك مدى إمكانية أداء هذه المهام في ظل وجود هذا الكم الهائل من المعوقات التي تؤثر سلباً على إمكانية أداء هذه المهام . لقد أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد، وهو تطوير الموقف التعليمي/التعلمي بجميع جوانبه وعناصره والذي يمكن أن يتحقق من خلال عدد من المهام التالية:

#### - تنظيم الموقف التعليمي التعليمي:

إذا ما أريد للمنهج المتطور تحقيق أهدافه فلا بد للمشرف التربوي أن يقوم بما يلي:  
أ - أن يساعد المعلمين في تصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة، وغير ذلك من الأسس وحسب ما يتطلبه الموقف التعليمي  
ب- أن يساعد جهاز الإشراف المعلمين في وضع جدول دراسي يتلاءم وطبيعة المادة التي تدرّس.

ج - توزيع عناصر المنهاج التعليمي على السنة الدراسية بشكل أكثر واقعية.

د - أن يساعد المشرف التربوي المعلم في توفير الوسائل التعليمية وتوظيفها وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة للتعلم. (الخطيب، 2003: 39).

ويقول (مقبل، 2001: 8): "إن التنظيم يعتبر من أهم المهام الإشرافية بعد التخطيط، وهو يعني توفير وتوزيع المصادر المادية والبشرية على مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المؤسسة بسهولة ويسر وبأقل جهد وأقل تكليف".

#### - اختيار المعلمين:

يختلف دور جهاز الإشراف التربوي من قطر لآخر ، إذ يقوم هذا الجهاز بدور مهم في اختيار المعلمين في البلدان التي تسير وفق نظام اللامركزية في الإدارة ، حيث تقوم كل منطقة تعليمية بتخطيط برامجها ونصع مناهجها وتختار معلمها في ضوء العمل الذي ستقوم به ، وفي إطار الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي سيعمل بها وعلى أساس شخصيته وخبرته ومؤهله ، ومهمة جهاز الإشراف التنسيق بين هذه المعايير كلها ، وتطوير المعايير التي تتم على أساسها عملية الاختيار.

أما في البلدان التي تسير وفق النظام المركزي في الإدارة التعليمية كالبلاد العربية، وحيث تقع مسؤولية تعيين المعلمين على وزارة التربية والتعليم، ومهمة جهاز الإشراف تعيين مراكز عملهم ويستطيع أن يقوم بهذا التوزيع وفقاً لمعرفتهم بظروف العمل في المدارس التي يشرف عليها ويعرف احتياجاتها وله الدور الهام في تنقلات المعلمين ويدرّس احتياجات المدارس التي في منطقتهم. (الخطيب، 2003: 40)

#### - توفير التسهيلات المادية:

ويقصد بذلك الوسائل التعليمية والمواد والأدوات والأجهزة والأثاث بأشكاله، التي يستخدمها المعلمون في عملهم، ومن مهام المشرف التربوي في هذا المجال:  
أن يضع المواصفات الضرورية لكل ما يمكن أن تستخدمه المدرسة، وذلك بناءً على دراسة دقيقة أخذة بعين الاعتبار الجوانب التعليمية والاقتصادية والنوعية، ومن خلال العمل



الميداني نجد أن هذه التسهيلات المادية تلعب الدور الكبير والهام في إنجاح عمليّة التعليم والتعلم ، ونظراً لتدني الرواتب الشهرية للمعلمين وعدم تخصيص أي بدالات فليس بإمكان المعلم توفير ما يلزم من هذه التسهيلات . (الخطيب، 2003: 41)

- إعداد مواد تعليمية والتعريف بالموجود منها:

ويقول (الخطيب، 2003: 40) "لم يعد الكتاب المدرسي فقط هو المصدر الوحيد والأساسي للتعليم، بل أصبح من الضروري الاعتماد على مصادر أخرى للتعلم كالمراجع والكتب والدوريات والأشرطة التعليمية والنشرات التعليمية بالمواضيع المختلفة التي يتضمنها البرنامج المدرسي ، ولأنه أصبح لزاماً على العاملين في التربية مواكبة التطور المعرفي الذي حدث بفعل الإنترنت والحاسوب فلا بد أن يواكب المشرف التربوي هذا الانفجار المعرفي ، وأن يجمع المعلومات وينسقها ويضعها في قالب يستطيع المعلم أن ينقلها لتلاميذه."

- تنظيم الدورات:

لقد أصبحت مسؤولية جهاز الإشراف التربوي أن ينظم الدورات التي تساعد المعلمين على تعليم المواضيع، وتعريفهم بالوسائل والأساليب المختلفة الواجب استخدامها، كما ركزت الدورات في العام 2002م على استخدام الحاسوب، وشملت المديرين والمعلمين، كما أنه يتم تنظيم الدورات وفقاً لحاجات المعلمين.

ويقول (مقبل، 2000: 17): " إن التدريب في أثناء الخدمة ضروري جداً لتجديد معلومات المعلمين الأكاديمية وصقل خبراتهم المسلكية في ضوء المستجدات العلمية والتربوية".

- تهيئة وإعداد المعلمين الجدد:

يلعب المشرفون التربويون دوراً بارزاً وناشطاً في تدريب المعلمين خاصة الجدد منهم، ويقول (فيفر ودنلاب، 1993: 45) : " عندما نذكر لمجموعة من المعلمين موعد الاجتماع التدريبي القادم فإنهم يستجيبون بالتأوهات والاحتجاجات والنظرات القاسية، فالتطوير المهني الذي يعتبر من ناحية نظرية فرصة للنمو والإنعاش الشخصي ، قد ولد من ناحية عملية الملل والرتابة عند المعلمين ، فلا بد أن تحظى اهتمامات المعلمين بالأولوية، ولا بد من أخذ مقترحات الإداريين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي في مجالات النمو المهني للمعلمين ، فضلاً عن أن بعض المعلمين تهبط إنتاجيتهم إلى أدنى المستويات بعد الانتهاء مباشرة من تدريس الحصص لذا يجب التفكير في تحديد الاجتماع في وقت الصباح الباكر أو في المساء أو في أي وقت آخر مناسب".

وترى الباحثة أنه لا بد من تهيئة الظروف المناسبة زمانياً ومكانياً فيما يختص بدورات تدريب المعلمين ، وذلك للتقليل من الملل والرتابة وقلة الإنتاجية الملاحظة لدى المعلمين.

وكذلك لا بد من تهيئة المعلمين الجدد لمباشرة أعمالهم وتوعيتهم بالبرامج التعليمية، وتهيئتهم لممارسة أعمالهم من خلال تعريفهم بواجباتهم ، وتقع مسئولية ذلك على جهاز الإشراف التربوي ، خاصة وأن نسبة كبيرة منهم غير معدين الإعداد المهني الجيد.

أما في أمريكا توضع البرامج المتعددة لاستمرار تحسين المشرفين وتمييزهم في أثناء الخدمة، أخذاً بعين الاعتبار التطور السريع والمتلاحق في المعرفة الإنسانية ويقول (متولي، 1985: 263) : "إن برامج التدريب تتضمن دراسة علم النفس التربوي والفلسفة الأخلاقية للتربية وفلسفة النظام التعليمي وسياسته والإرشاد النفسي وتطوير المناهج وتتم هذه البرامج عن طريق المناقشات الرسمية وغير الرسمية ، والاجتماعات المهنية والورش التربوية والبعثات الداخلية والزيارات الخارجية ، كما يوجد حوافز خاصة لتشجيع المشرفين للالتحاق بالبرامج الصيفية وفي الأوقات التي تناسبهم وهناك ما يسمى بالتدريب التكميلي بهدف إطلاع المشرفين على أحدث النظم والأساليب المطبقة في الإشراف التربوي".

أما عن تدريب المعلمين في بريطانيا فيقول (متولي، 1985: 276) : "إنه يلقي اهتماماً كبيراً من جانب القائمين على التعليم على شكل دراسات صافية ومؤتمرات واجتماعات ومنح دراسية وتبادل الزيارات في الخارج ، أما في أنظمتنا العربية فيركز التدريب على علاج القصور، وتقل البرامج التدريبية التجديدية".

#### - تطوير المناهج:

يقول (حمدان، 1992: 66) : "إن من الكفايات العملية التي يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بها ، توضيح ماهية المنهج الدراسي ومتطلباته التربوية والإدارية والنفسية والمادية للمعلمين والإداريين ، وتوجيههم كلما لزم في مجالات تنفيذه وتقييم فعاليته".

وتؤكد الباحثة من خلال العمل الميداني على أن مهمة الإشراف التربوي في تطوير المناهج عملية جماعية وليست فردية، وذلك بأن يعقد المشرف التربوي الندوات الخاصة التي يشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور لتطوير المناهج وتعديلها، كما يتم وضع دليل لهذه المناهج وكيفية تدريسها وذلك بعد تحليلها وتوضيح أهدافها ومفاهيمها والخروج بتوصيات لتعديل هذه المناهج بأبعادها المختلفة، ولا بد للمشرف التربوي عدم تجاهل البيئة التي يحياها الطالب ، ويعمل جاهداً على الربط بواقع المجتمع الذي يعيش فيه من خلال استغلال موارده.

#### - تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

لقد قال (هتريه في دراسته، 1999: 102): "فيما يخص معوقات الإشراف التربوي في مجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي أن ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع

المحلي يعرف سير العملية الإشرافية ، ولا بد للمشرف التربوي أن يمتلك القدرة على التواصل مع أعضاء المجتمع المحلي ، ويحرص على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين والمجتمع المحلي .

لذا فنحن نؤكد على أن التربية الحديثة تدعو إلى دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بعناصره ومؤسسته المختلفة ، ولا بد أن تقوم هذه العلاقة على التعاون الفعال الذي يعتمد على التخطيط السليم والتقدير والاحترام وتحمل المسؤولية . ولا شك أن بناء هذه العلاقة وتطويرها واستمرارها يقع على عاتق جهاز الإشراف التربوي .

#### - تقويم العملية التعليمية:

إن عملية التقويم هو بيان مدى كفاية أجهزة المؤسسة وعناصرها المختلفة من تحقيق الأهداف المحددة لها ، ويعتبر جهاز الإشراف التربوي مسئولاً مسئولية مباشرة عن تقويم جوانب هذه العملية بحكم علاقته المباشرة بالعملية التعليمية التعلمية ، ويجب أن يكون التقويم شاملاً لما يلي :

تقويم المشرف التربوي لخطته، أداء المعلمين ، إنجاز الطلبة ، المناهج ، الأساليب المستخدمة في المواقف التعليمية التعلمية ، كفايات الإدارة المدرسية وفعاليتها.

(الخطيب،2003: 46)

ويقول (مقبل،2001:11) "إن تقويم العمل والعاملين من مهام العمل الإشرافي الرئيسية، فهو يسبق ويصاحب ، ويولي جميع المهمات الإشرافية وهو يتضمن إصدار حكم على مدى نجاعة العمل ، وأهمية القائمين عليه ، مع وضع التصورات المثلى للتغيير والتطوير". وقد عرض (مقبل،2001، 11 ) منظومة من المبادئ الخاصة بالتقويم والتي يفترض أن يكون المشرف التربوي واعياً لها وهي: مبدأ العدالة والسرية والروح المعنوية والتكامل وتقويم الذات .

مما سبق يتضح أن المسؤولية الملقاة على كاهل المشرف التربوي في إصلاح التعليم كبيرة ، لذا ترى الباحثة أنه من الضروري والهام جداً أن يولي نظامنا التربوي هذه الفئة من التربويين الرعاية والاهتمام والحفز، لمواكبة المستجدات التربوية في طور هذا الانفجار المعرفي الكبير.

#### رابعاً- اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي:

يزخر الأدب التربوي اليوم بالكثير من الاتجاهات الحديثة التي تبحث في الإشراف، والقيادة التربوية، والناج عن تطور العملية الإشرافية وتأثرها بالتغيرات التربوية،

والاجتماعية، والعلمية ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ونماذج إشرافية جديدة ومتباينة ،  
تعرض الباحثة فيما يلي بعضها :

### (١) الإشراف العيادي (الإكلينيكي): Clinical Supervision

لقد اختلفت الكتابات عن الإشراف العيادي نتيجة لاختلاف خبرات المؤلفين ، وتلخص  
الباحثة أهم ما ذكره الأدب التربوي عن الإشراف العيادي فيما يلي :  
- مفهوم الإشراف العيادي:

" يعرف كوجان (1973 Cogan : 9) الإشراف العيادي بأنه " ذلك النمط من الجهود  
الإشرافية الموجهة بشكل مركز، نحو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية الصفية، انطلاقاً من  
تسجيل كل ما جرى في غرفة الصف من أفعال وأقوال تصدر عن المعلم والمتعلمين في أثناء  
العملية التعليمية / التعلمية، ثم تحليله بالرجوع إلى ما هو متوافر من معلومات حول المعلمين  
والمتعلمين ، وهو التفاعل الحاصل بين المعلم والمتعلمين من ناحية والمتعلمين بعضهم مع  
بعض من ناحية أخرى " . وقد قام كوجان وزملاؤه أثناء بحثهم عن أسلوب أكثر فاعلية  
لتدريب الطلاب المعلمين (Student Teacher)، بتطوير وصقل نموذج الإشراف العيادي ،  
وقد بدأ بهذا النموذج في برنامج تدريب المعلمين قبل الخدمة (Preservice) إلا أنه سرعان  
ما عدل لاستعماله في برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة (Inservice).

ويرى (العاجز، 1998: 220) أن تاريخ الإشراف الإكلينيكي قد ظهر في نهاية  
الخمسينات في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطويره أثناء استخدامه  
وتطبيقه من قبل عدد من المشرفين التربويين العاملين في هذه الجامعة لمدة استمرت خمسة  
عشر عاماً حتى بداية السبعينات بهدف تحسين عملية التدريس الصفية.

وقد وصف (الخطيب، 2003: 251) هذا النمط الإشرافي بأنه: " طريقة ميدانية  
للإشراف داخل الصف ، ويركز هذا النمط الإشرافي على الملاحظة الصفية، ثم تحليل  
الأحداث التي تتم في غرفة الصف ، والتركيز على السلوك الصفّي للمعلمين والطلاب ،  
وتحليل عملية التدريس وممارساتها، كما يهدف الإشراف العيادي إلى التخطيط وملاحظة  
وتحليل ومعالجة الأداء الصفّي للمعلم " .

كما عرف (حمدان، 1992: 95) الإشراف العيادي بأنه: " عملية توجيه ميداني، يقوم  
من خلالها المشرف بمساعدة المعلمين، أو غيرهم من أفراد المجتمع المدرسي على تحديد  
وتوضيح صعوباتهم، ومشكلاتهم الوظيفية التي تم ملاحظتها لديهم، وجمع البيانات  
بخصوصها، وتطوير استراتيجيات علاجية كفيلة بتصحيحها والتغلب عليها".

وتستخلص الباحثة من القراءة حول هذا النوع من الإشراف أنه ذلك النمط من الجهود الإشرافية المصممة خصيصاً لتحسين الأداء الصفّي للمعلم وتلاميذه، بتسجيل وقائع العملية التعليمية والتفاعل الصفّي، ومن ثم تحليلها وطرح إستراتيجيات علاجية لمعالجة جوانب الضعف والتغلب عليها ، وهو أشبه بعمل الطبيب الذي يعتمد على التشخيص الدقيق للمرضى، قبل وصف العلاج. فالمشرف التربوي يفحص ، ويحلل ، ويجمع البيانات من خلال علاقة مهنية متطورة بينه وبين المعلم وهي تعتمد على تفاعلات إنسانية من أجل التخطيط المشترك، وإزالة المعوقات، حتى يمكن إحداث التطوير الشامل، كما يعد هذا النموذج تطوير أو تنظيم جديد لتقنيات الزيارة الصفية، مع تأكيد دور العلاقات الإنسانية والعمل التشاركي .

### خطوات الإشراف العيادي:

وقد لخص (حمدان، 1992: 95) خطوات الإشراف العيادي فيما يلي :

- 1- تأسيس المشرف لعلاقة وظيفية وإنسانية بناءة مع المعلم وتوضيح المشرف له بوجه عام أغراض ومهام الإشراف العيادي.
- 2- تخطيط المشرف والمعلم معاً لدرس أو وحدة دراسية لتطبيق المبادئ والإجراءات العلاجية المقترحة من خلاله ، مشتملاً ذلك على الأهداف والعمليات التربوية والمواد والوسائل والتسهيلات والخدمات اللازمة لتنفيذ الدرس .
- 3- ملاحظة التدريس أو العملية التدريسية المنقولة عليها ، مستخدماً المشرف الأدوات المناسبة لجمع البيانات المطلوبة.
- 4- تحليل البيانات المتجمعة للتدريس من قبل المشرف والمعلم ، والتعرف على السلوك السائد والحوادث الهامة التي شوهدت خلال الملاحظة .
- 5- تخطيط إستراتيجية مناقشة نقاط الضعف والقوة وذلك في لقاء بعد الملاحظة ، و مناقشة المعلم في كافة الحوادث الصفية التي تم ملاحظتها.
- 6- تقرير المشرف لأنواع التغيرات التي يجب إدخالها على سلوك المعلم ، أو العملية التدريسية والاتفاق معاً على خطة تنفيذية لها .
- 7- مراجعة المشرف ذاتياً لحوادث ومهام لقاء بعد الملاحظة ، للتعرف على مدى نجاحه شخصياً ووظيفياً في تفاعله مع المعلم وتوجيهه له ، ويؤخذ على هذا النوع من الإشراف أنه إشراف صفّي والمواقف الصفية هي جزء من العملية التعليمية وفي هذا النوع من الإشراف لا يقدم المشرف للمعلم توجيهاً حقيقياً بل يقوم فقط بتصحيح المواقف السلبية .

ويعرض (الراشد، 1990: 374) مجموعة من الأسس التي يقوم عليها الإشراف العيادي:

- الملاحظة المنظمة والمقصودة لعملية التدريس.
- يحتاج هذا الأسلوب إلى المعرفة والتدريب.
- تطبيق أساليب عملية لتطوير التدريس.
- الموضوعية والثقة المتبادلة.
- تقبل المشرف والمعلم للأدوار المنوطة بكل منهما.

ويقول (فيفرودنلاب، 1993: 92): "إن توفر المعلومات لدى المشرف تساعده على تعديل ممارساته الإشرافية، ويفكر أيضاً في البحث عن القيم وردود الفعل العاطفية والأهداف، وبمرور الوقت يمكن للمشرف أن يكون فهداً أفضل للأبعاد الانفعالية لمهمة المعلم. وبما أن المشرف والمعلم يعملان معاً فيجب أن يظهر تفاعلها معاً بشكل أحسن عما كان في الدورة الإشرافية السابقة، وقد حدث في كلية التربية بجامعة انديانا فقد وافق بعض أعضاء هيئة التدريس فيها على العمل مع مجموعة من المعلمين الذين تطوعوا بتجريب منحنى تعاونياً في الإشراف العيادي وكانت نتائج تجاربهم إيجابية مما حدا بالآخرين إلى الشروع في العمل مع مجموعات مماثلة، وجدت أن نموذج الإشراف العيادي طريقة فعالة تؤدي إلى التجديد الذاتي وتطوير هيئة العاملين، وأضافا بأن إحدى المناطق التعليمية بمقاطعة كولومبيا التعليمية قامت بتطوير برنامج الإشراف العيادي لتلبية حاجات المعلمين فيها إلى ما يقرب من أربعمئة إداري ومعلم في برنامج تدريب أثناء الخدمة صمم لتطوير المهارات الإشرافية واستراتيجيات تعليمية بديلة وتقنيات الإشراف القائم على الزملاء (Peer Supervision) وكان الهدف من ذلك تحسين التعليم الصفّي من خلال تحسين العملية الإشرافية، واستعمال المصادر الموجودة وقد تم التركيز على الإشراف العيادي نظراً لأنه يمكن تعديله ليلائم أوضاعاً خاصة وأنماطاً قيادية مختلفة، وغدا البرنامج بعد مرور أربع سنوات عليه يدعم نفسه بنفسه دون الحاجة إلى دفع خارجي، كما تم تحسين الاتجاهات نحو الإشراف وترسيخ الثقة في الإشراف القائم على الزملاء .

وقد ذكر (عطوي، 2001: 249) فوائد ومزايا الإشراف العيادي بما يلي:

- إنه أسلوب يثق بالمعلم، ويهتم بتنمية وتطوير كفاياته في التدريس الصفّي .
- إنه يشرك المعلم في التخطيط والتحليل والتقويم .
- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه تجعله أكثر التزاماً بتعديل سلوكه التعليمي.
- يتلقى المعلم تغذية راجعة تجنبه الوقوع في الخطأ الذي وقع فيها سابقاً

▪ يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته.

وفي دراسة أجراها (زكري، 1985 : 158) أنه في مجال القيادة التربوية يرى المعلمون أن إبلاغهم مسبقاً بزيارة المشرف لهم في الصفوف، احتل المرتبة الأولى، أما المشرفون التربويون فقد رأوا أن تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين من أهم ما يحتاج إليه المعلمون . وقد ذكر في تعيين دراسي صادر من معهد التربية (الدقاق خليل، 1988: 18) أن المشرفين التربويين في الوكالة بدعوا يستخدمون أساليب حديثة في الإشراف التربوي مثل الإشراف العيادي ، الذي تتم فيه الزيارات الصفية بالتنسيق والتعاون مع المعلم ، والمشاركة في عملية تحديد الأهداف وتحليل الموقف التعليمي بعد مشاهدته والتقويم التعاوني بين المشرف والمعلم ومدير المدرسة للزيارات الصفية .

وهكذا يمكن القول: إن الإشراف العيادي يتجه نحو تحسين العمل الصفّي من خلال تنفيذ زيارات صفية وتحليل المواقف التعليمية، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم عن نقاط قوته وضعفه مع مراعاة الجانب الإنساني التشاركي للتطوير المهني ، فقد أظهرت الدراسة أن عدداً كبيراً من المشرفين يرون ضرورة توعية المعلم بهدف الزيارة الصفية وأنها تنفذ بهدف تحسين أدائه وليس تقويمه، فحسب وأنه لا بد من الاهتمام بالبعد الإنساني عند تعامل المشرف مع المعلم وهذا ما يتفق ومواصفات الإشراف العيادي .

#### (ب) الإشراف المصغر:

إن أول من استخدم التعليم المصغر في التدريب والإشراف التربوي عددٌ من أساتذة جامعة ستانفورد (Stanford) في الولايات المتحدة في الستينات بخبرات واقعية ووظيفية للطلبة المعلمين قبل قيامهم بالأعباء التدريسية الفعلية في غرفة الصف وتضمن هذا التعليم ، وهو لقاء تعليمي مصغر ، مدة قصيرة من الوقت تتراوح بين (4 إلى 20) دقيقة ، ومجموعة صغيرة من التلاميذ من (3 إلى 10) تلاميذ والتركيز على مهارة تعليمية محددة.

يقول (بلفيس، 1989 : 21) عن التعليم المصغر كأسلوب إشرافي تدريبي ينطلق من تصور كامل وواضح للكفايات والمهارات العملية الأساسية التي يحتاج إليها المعلم في أدائه لمهامه التعليمية في إطار دوره ومسؤولياته بوصفه منظماً للتعليم، ومن ثم يجري تقسيم الكفايات وما تتضمنه من مهارات أساسية إلى مهارات فرعية متكاملة يجري التركيز على إكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجة ونامية الواحدة تلو الأخرى في مواقف تعليمية /تعليمية مصغرة . و تتتابع العملية الإشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المترابطة

التي تنتظم في كفاية كبرى واحدة، إلى أن يتحقق للمتدرب /المعلم إتقانها في كل متكامل أكثر تعقيداً.

ومن خلال عمل الباحثة الميداني ، فإنها ترى أن الإشراف المصغر مشتق من التعليم المصغر وأنه مجموعة من المهارات الجزئية التي يجب أن يتدرب عليها من ممارستها، ويتم الإشراف المصغر من خلال ملاحظة المشرف لإحدى مهارات التدريس في فترة زمنية قصيرة ثم يقوم بتحليلها مستخدماً تكنولوجيا التربية والوسائل التعليمية اللازمة، ومهمة المشرف تدريب المعلمين على إتقان هذه المهارات واستخدام الأدوات والآلات التعليمية، أما علاقة المشرف بالمعلم فهي أشبه بعلاقة الخبير بالمتدرب.

ويقول (فيفر ودنلاب، 1993 : 36) أن التعليم المصغر عملية معقدة متعددة الجوانب يلعب المعلمون فيه أدواراً عدة منها، قائد للنقاش الصفي وخبير في الأوساط التعليمية وأمين مكتبة ومشخص للتعلم ومرشد للطلبة ومخطط للدروس ومحافظ على النظام الصفي والمدرسي، وهو عبارة عن درس قصير يعلمه المعلم لصفٍ صغيرٍ محاولاً تحقيق جملة من الأهداف الموضوعية ، ويتم تصوير المعلم والتلاميذ ثم يشاهد المشرف والمعلم التسجيل التلفزيوني معاً ليشارك كل منهما الآخر انطباعاته ومواقفه ، محددين مواقف القوة ، والضعف في الدرس ، ومفكرين في بدائل أخرى ، ممكنة ليضيف المعلم تنظيم الدرس مدخلاً التعديلات اللازمة.

وقد استخدم المعلمون في بعض المدارس ، في مقاطعة جيفرسون في ولاية كولورادو ، ومقاطعة الدورادو في ولاية كاليفورنيا التعليم المصغر في برامج إعداد المعلمين في أثناء الخدمة، وقد حصلت على نتائج إيجابية ، حيث تصبح النماذج المسجلة مصادر يمكن الرجوع إليها في إعداد المعلمين المبتدئين .

ويقول (القماطي، 1980 : 75) أن التعليم المصغر كأسلوب إشرافي تدريبي ينطلق من تصورٍ كاملٍ وواضحٍ للكفايات والمهارات العملية الأساسية التي يحتاجها المعلم في أدائه لمهامه التعليمية في إطار دوره ومسئوليته بوصفه منظماً للتعليم ، ومن ثم يجري تقسيم الكفايات وما تتضمنه من مهارات أساسية إلى مهارات فرعية متكاملة ، يجري التركيز على إكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجة ونامية ، وذلك من خلال مواقف تعليمية تعليمية مصغرة وتتابع العملية الإشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المترابطة التي تنتظم في كفاية كبرى واحدة على أن يتحقق للمتدرب المعلم اقتنائها في كل متكامل أكثر دقة .

ويلخص (بلييس، 1989 : 22) مراحل وخطوات استخدام التعليم المصغر في

الإشراف التربوي في الخطوات التالية:



**المرحلة الأولى:** تحليل الكفايات التعليمية والمساعدة لعملية التعليم إلى المهارات الفرعية في سياق منطقي ومترابط.

**المرحلة الثانية:** تزويد المعلم المستهدف بالمعلومات والمبادئ التي نتصل بالكفاية والمهارات المتضمنة من حيث أسسها النفسية وقيمها التربوية والطرائق المناسبة لأداء المهارات.

**المرحلة الثالثة:** عرض موقف توضيحي كامل مصغر (حياً أو متلفزاً أو صوتياً) ومناقشته مع المعلمين المستهدفين.

**المرحلة الرابعة:** التخطيط التعاوني لأداء المهارة المستهدفة في موقف مصغر، والاتفاق على أدوات مشاهدة الموقف، وتسجيل وقائعه، والاتفاق على أدوات مشاهدة الموقف، وتسجيل وقائعه تيسيراً لتحليله ومناقشته.

**المرحلة الخامسة:** تنفيذ الخطة، وأداء المهارة في الموقف التعليمي التعليمي المصغر ذاتياً من قبل المعلم أولاً ثم المشرف ثانياً وهذه تعتبر تغذية راجعة تساعد المعلم في تحسين أدائه.

**المرحلة السادسة:** إعادة أداء المهارة في موقف مصغر جديد، مع الاستمرار بها على أن يتحقق إتقان الأداء.

**المرحلة السابعة:** تنظيم موقف أكثر تعقيداً وأقرب إلى المواقف التعليمية التعليمية الواقعية .

**وترى الباحثة أنه من مزايا التعليم المصغر كوسيط إشرافي:**

- إتاحة الفرصة للمشاركين فيه لاكتساب المهارات المستهدفة بصورة متدرجة وفي وسط عملي تطبيقي .
- اكتساب الخبرة العملية في تخطيط الدروس والقدرة على التحليل والتقييم .
- تعزيز الثقة بالنفس وبالمشرف وبالعملية الإشرافية، وتطوير العلاقة الإنسانية والاحترام المتبادل بين أطراف العملية التعليمية.
- تطوير المهارات الإشرافية لدى المشرف نفسه، والمساهمة في النمو المهني للمعلمين.

وقد لاحظت الباحثة من خلال العمل الميداني أن تطلعات المشرفين التربويين لتحسين العملية الإشرافية وتطويرها تتفق مع مواصفات ومزايا الإشراف المصغر، والذي يهدف إلى تدريب المعلم ورفع كفاياته الأدائية مما يسهم في تحسين العملية الإشرافية، والتقليل من الصعوبات التي تواجهها، وأنه أداة إشراف مفيدة توفر خبرات للتطوير المهني قبل وأثناء الخدمة.

### (ج) الإشراف بالأهداف :

- تركز التربية على دور الأهداف وأهميتها في تنفيذ التربية المدرسية وإدارتها وقياس فعاليتها، والأهداف نوعان : عامة وهي الأهداف الأم ، وخاصة هي التي يتم تحقيقها من خلال التدريس؛ لإنجاز الأهداف العامة .
- ويعرف (نشوان، 1992 : 254) هذا النوع من الإشراف بأنه: "مجموعة من العمليات التعاونية التي يشترك في تنفيذها فريق يضم الرئيس والمرؤوس، حيث تتحدد الأهداف المرجوة تحديداً واضحاً، وتحديد المسؤوليات كمعايير للحكم على مدى دقة سير العملية الإشرافية وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:
- يقوم المشرف التربوي بتحديد أهدافه مع المعلمين على أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق في فترة زمنية معقولة.
  - يقدم المشرف التربوي مؤشرات ومعايير الأداء التي تلبى الأهداف المنشودة.
  - اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف العامة.
  - وضع أهداف جزئية عملية لكل جانب من جوانب الإشراف المنوي العمل بها.
  - اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها.
  - تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الجزئية.
  - صياغة أهداف جزئية بديلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
  - اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات التي ستبغ في تحقيق الأهداف.
  - تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق، ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك.
  - دراسة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف التربوي.
  - مراقبة العمليات وضبطها، وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العملية الإشرافية.
  - تقويم الأداء وتقويم النتائج .
  - إعادة الدورة مرة أخرى.

ويقول (المسار، 1986: 55) : "إن الإشراف بالأهداف هو مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابل للقياس ، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة ، واستعمال المقاييس المحددة لقياس تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية" .

ويعرف (عطوي، 2001 : 249) هذا النوع من الإشراف بأنه نظام يشارك به المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون، بتحديد أهداف تربوية مشتركة وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف بحيث يدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين النتائج المتوقعة من عمله تماماً .

#### (د) الإشراف بأسلوب الفريق (Team Supervision)

يتم تطبيق هذا الأسلوب وفق عدة خطوات على النحو التالي :

- 1- إشراف الأقران أو الزملاء .
- 2- الإشراف بفريق المعلم والإدارة المدرسية .
- 3- الإشراف بفريق المسئوليات / الخبرات المتنوعة .

#### 1 - إشراف الأقران أو الزملاء:

يقوم عدد من معلمي المدرسة من ذوى التخصص الواحد، أو تخصصات مختلفة بالتشاور معاً ، ووضع خطة تربوية منظمة، لملاحظة تدريس كل منهم ، وتحليله ، ومعرفة مواطن الضعف والقوة فيه للعمل على تحسينه، وتوجيهه بما يتلاءم مع متطلبات التربية المدرسية .

وقد لخص (حمدان، 1992 : 83) خطوات تنفيذ هذا الأسلوب فيما يلي:

- 1- تحديد حاجات المعلمين لوضع خطة مشتركة لاختبار كفاية تدريس أعضاء الفريق بحيث تلبي هذه الحاجات وتشمل الخطة دور كل عضو في عمليات الملاحظة والقياس والتقييم وتوجيه التدريس والجدول الزمني والمواد والتجهيزات والتسهيلات اللازمة وأدوات الملاحظة والقياس .
- 2- قيام أعضاء الفريق بعمليات الملاحظة والقياس المتوقعة منهم بجدية وانتظام .
- 3- انتخاب أعضاء الفريق الواحد منهم ليتولى عمليات التنسيق والاتصال وقيادة المناقشات والأنشطة العامة للفريق.
- 4- عقد الفريق لاجتماعات ومشاورات دورية لغرض تبادل الخبرات والآراء بخصوص المواضيع التي تم ملاحظتها لاقتراح خطط مستقبلية لعمليات الملاحظة والقياس والتعليم ومتابعة بعض الصعوبات والتغلب عليها .
- 5- مراعاة التعاون والاحترام والاهتمام المتبادل من قبل أعضاء الفريق مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من توجيه وتطوير التدريس نتيجة الإشراف.

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي تم ملاحظة مدى الإقبال الشديد على هذا النوع من الإشراف من قبل المعلمين فهو ذو أثر كبير في تحسين أداء المعلم الذي يأخذ حظه من هذا النوع من الإشراف ، ولكن هذا النوع من الإشراف يحتاج لمزيد من العناية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ من قبل الإدارة المدرسية والمشرف التربوي كل في مجال تخصصه مما ينعكس إيجابياً على اهتمام المعلم وأدائه.

## 2- الإشراف بفريق المعلم والإدارة المدرسية:

إن من مهام الإدارة المدرسية الرئيسية والرسمية الإشراف على أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب وعاملين ، وبعد أن تقوم المدرسة بمسح حاجات المعلمين تلجأ لأسلوب إشراف الفريق كأحد الأساليب الناجحة في الإشراف التربوي ، وذلك بوضع خطة مشتركة لأعمال الملاحظة والقياس والتطوير التي يرونها ضرورية ، مع مراعاة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاح خطوات الإشراف الفريقي الواردة أعلاه .  
يتكون هذا الفريق من معلم أو أكثر وإداري أو أكثر ومشرف تربوي أو أكثر مع عدد من المعلمين الفنيين الذين قد تتطلبهم عمليات الإشراف ويمكن أن يضم الفريق أيضاً بعض الآباء والأمهات أو المهتمين من المجتمع المحلي .

## 3- الإشراف بفريق المسئوليات / الخبرات المتنوعة:

ويقول (حمدان ، 1992 : 84) يقوم أعضاء الفريق الحالي باجتماعات دورية كافية لوضع خطط الإشراف واستراتيجيات تنفيذها والأهداف التي ستحقق من خلالها ، ويمكنهم جمع البيانات باستخدام أدوات الملاحظة والقياس ، أو قائمة خاصة بكفاية صفية أو أسلوب تعليمي أو مقياس تقديري ، وبعدها يقارن أعضاء الفريق ما حصلوا عليه من بيانات ، ثم يتفقون بعد ذلك على عمليات التحسين والتطوير .

وترى الباحثة أن هذا النوع من الإشراف لا يمارس في مدارسنا ، وإن مورس أحياناً فهو لا يتعدى وجود المدير والمشرف وفي حالات نادرة يشمل المعلمين .

## (هـ) الإشراف التربوي الشامل:

لقد كثر الجدل حول مفهوم الإشراف التربوي ، فهناك من يحاول التمييز بين الإشراف بالإدارة، والإشراف بحركة العلاقات الإنسانية، والإشراف بعملية تطوير المنهاج التربوي، والإشراف بعملية تحسين العمل الصفي ، وكل هذه المحاولات أظهرت قصر الإشراف التربوي على جانب أو أكثر وأصبح لابد من تبني مفهوم الإشراف التربوي الشامل .

### مفهوم الإشراف التربوي الشامل:

لم يعد الإشراف التربوي مقصوراً على تطوير أساليب المعلم ووسائله في غرفة الصف، بل اهتم بجميع جوانب وعناصر الموقف التعليمي ، حيث ظهر اتجاه جديد وهو الإشراف التربوي الشامل والذي يعرفه (عبد اللطيف، 1998: 6) بأنه "نسقٌ كاملٌ من الجهود و الفعاليات و الخدمات الإشرافية الإنسانية التعاونية، والتي تنتظم و تتداخل و تتفاعل فيما بينها على نحوٍ نظامي، يستهدف توفير أفضل دعمٍ وإسنادٍ ورعايةٍ وإشرافٍ للعملية التعليمية لبلوغ الأهداف المنشودة ضمن معايير ومستويات الإنجاز المحددة " .

### سمات الإشراف التربوي الشامل:

- إنه خدمة تتشكل من سلسلة أو نسق متكامل من الجهود و النشاطات لتحقيق نتائج محددة سلفاً.
- إن مضامينه تتحدد في إطار الأهداف التعليمية المنشودة بصورتها الشاملة و المتكاملة.
- إنه منحنى إشرافي يربط بين الوسائل و الغايات و بين الأفعال و النتائج المرجوة.
- يستلزم مشاركة جميع من لهم علاقة بالعملية التربوية والذين يتم تحديدهم في ضوء الأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة ، فقد يتطلب الأمر مشاركة مجموعة من المشرفين، مدير التعليم، مدير المدرسة، المرشد، المدرسي، أولياء الأمور وأهل المجتمع المحلي. (عبد اللطيف، 1998: 7) .

### مزايا الإشراف التربوي الشامل:

- ويذكر ( دياب، 1998: 179) أهم مزايا الإشراف التربوي الشامل والتي منها أنه:
- يتغلب على الانتقادات الموجهة للإشراف التربوي والمتمثلة في تجزئة وتفنيت الجهود الإشرافية .
  - يشمل جميع مدخلات وعمليات العملية التربوية ، مما يزيد من فاعليتها وقدرتها الإنتاجية.
  - يحقق هذا المعنى أكبر وأفضل قدر من المشاركة والتعاون بين من لهم علاقة بالعملية التربوية.
  - يسهم هذا المنحنى في تحقيق الإصلاح الشامل في العملية التربوية مما يؤدي إلى كفايتها الإنتاجية .

## مجالات عمل الإشراف التربوي الشامل:

تتنوع مجالات وميادين الإشراف التربوي الشامل لتشمل جوانب العملية التربوية والتي تتحدد فيما يلي:

- التنظيم المدرسي لكل جوانب العمل ذات العلاقة بعمل المشرف مثل السجلات والبطاقات والمواد التعليمية والأجهزة والوسائل والأدوات وغيرها.
- الأداء التعليمي للمعلمين في الجوانب الأكاديمية والمسلكية.
- العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والتلاميذ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومؤسساته.
- النظام والنشاط المدرسي والسلوك العام للتلاميذ، ورعاية المتفوقين والضعفاء .
- المناهج والكتب الدراسية وبرامج القياس والتقويم التربوي .

## أساليب الإشراف التربوي الشامل ونشاطاته:

يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على تحمل ما يلي بكفاءة وفاعلية:  
التعامل مع المعلمين بطريقة تقوده إلى بناء شخصياتهم في جو من الأمن والثقة واحترام فردية كل منهم وآرائه وأفكاره .

- التعامل مع مشكلات المعلمين والمديرين غير التعليمية بطريقة تقلل من فرص حدوثه ، ومن تأثيراتها في عملهم وشخصياتهم ، من خلال الاستخدام الفعال لطرق التفاعل الاجتماعي. (دياب، 1998: 180)

وترى الباحثة في هذا المجال أن هذا الاتجاه يتشكل من سلسلة أو نسق كامل من الجهود ، والنشاطات ، والفعاليات المختارة ، لتحقيق نتائج محددة ، ويشمل جميع جوانب العملية التربوية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتقييم وإثارة الدافعية ، كما أن الباحثة قد لمست ومن خلال تعاملها مع المشرفين التربويين في ميدان عملها بالتعليم/ الوكالة أن هذا الجيل من المشرفين قد بدأ ينظر للعملية الإشرافية بمنظورها الشامل ، لتتحول من مفهومها التقليدي التفتيشي إلى الإشراف الموجه المبني على العلاقات الإنسانية .

## خامساً- نماذج إشرافية لدول متقدمة:

ومن تجارب الدول المتقدمة في الإشراف التربوي تقدم الباحثة نموذجاً لكل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ليتم الاستفادة منها في وضع التصور المقترح للتغلب على معوقات الإشراف التربوي عندنا.

بعد زيارة الباحثة لبريطانيا ، ومكوئها سنةً ونصف تقريباً ، عملت فيها في دائرة تعليم برادفورد في مدرسة ثانوية ، ومن خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية مع بعض المشرفين والمستشارين ، لوحظ أن نظام التعليم السائد هناك بإمكاناته المادية المتوافرة - من خلال تخصيص ميزانية عالية للتعليم - يختلف بشكل كامل عما هو عندنا ، ولكن الباحثة رأته من الضروري للتربويين في أي مكان الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها بقدر الإمكان، لذلك ستعرض الباحثة صورة لتجربة بريطانيا في الإشراف التربوي يمكن لمسؤولي قسم الإشراف في بلادنا الاستفادة منه بما تسمح به إمكاناتنا وواقعنا الذي له وضع خاص في ظل الاحتلال .

#### (أ) الإشراف التربوي في بريطانيا: (Inspection) التفتيش:

إن الجهة المسؤولة عن هذا النظام تسمى (OFSTED) وهي تتطلب جودة عالية من الكفاءة والفاعلية بين المشرفين ، بدأ التفتيش بانتظام في بريطانيا في (1992) وقد أنشأت (OFSTED) كقسم حكومي جديد غير وزاري ليدبر نظام الإشراف ، ولتأكد من أن التفتيش عالي الجودة ، وأول تفتيش للمدارس الثانوية حدث في سبتمبر 1993 أما في المدارس الابتدائية والخاصة فقد بدأ التفتيش في سبتمبر 1994، وتم التفتيش على جميع المدارس مرة على الأقل في يوليو 1998" (ofsted 1999)

- إن مجالات البحث في الإشراف والتقارير المكتوبة جيداً تزود هؤلاء الذين يديرون المدارس والذين يعملون في المدارس بمواطن القوة وتشخيص المناطق للتحسين . فالإشراف الجيد هو الذي يقيم إلى أي مدى من الجودة هذه المدرسة أو تلك ، والإشراف لا يستطيع رفع المستويات بل العاملون في المدرسة هم الذين يستطيعون تحقيق ذلك ، ولكن المشرفين يقومون بشرح ما توصلوا إليه لأعضاء الهيئة التدريسية ولمسؤولي الأقسام (senior managers) بتقديم تغذية راجعة حول ما يلي:

- مستويات التعليم التي تحققت في المدرسة .
- نوعية التعليم الذي تم تزويده بواسطة المدرسة .
- إدارة الموارد المادية بفعالية .
- التحسن الروحي والأخلاقي والاجتماعي والثقافي للتلاميذ بالمدرسة .

وذلك بتشكيل فريق من المشرفين ذوي خبرة ليقوموا بتجديد تاريخ الإشراف وفي كل دورة إشراف يتم تحديد عدد من الأيام للإشراف المباشر في المدرسة ، ويقام مرة كل ست سنوات ، وهذا ما أكده مدير مدرسة ثانوية (The Grange School) يدعى (Playr) في مقابلة شخصية بتاريخ 15 / 11 / 2002 م عندما تساءلت عن قلة عدد الزيارات للمدارس

فقال: " إن هناك ما يسمى بالمستشارين (Advisers) والمعلمين المتميزين (Senior managers) كل بحسب تخصصه يقومون بالمتابعة وإعطاء النصح والإرشاد وهذا يخفف كثيراً من الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق المشرف عندنا " .

وقد بدأت المدارس في بريطانيا تتصرف في ضوء النتائج التي توصل إليها المشرفون ، والتي تبين إلى أي مدى تقدمت المدرسة وفي أي المجالات هي بحاجة للتحسين . وتصبح التقارير الموجهة لأولياء الأمور أكثر وضوحاً وفائدة ومباشرة ، حيث أنها تخبر المدرسة وأولياء الأمور والوالدين والمجتمع المحلي عن مدى جودة التعليم بالمدرسة . ومن هنا ترى الباحثة مدى فهم المشرفين التربويين لدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي واعتبارهم عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية ، وهذا ما يجب أن يسعى إليه مشرفونا بعد التنسيق مع الدوائر المسؤولة عن قسم الإشراف.

كما لاحظت الباحثة الاهتمام الكبير والجاد من قبل المشرفين في بريطانيا لعملية التقييم بعد متابعة عمل المدارس وتزويد المدرسة والمجتمع المحلي بنتائج التقييم للعمل نحو التحسين ، علماً بأنه يتم القيام بعملية التقييم في مدارسنا إلا أنه بشكل محدود ولا يتم إشراك المجتمع المحلي ، إلا أن مدارسنا اليوم قد تبنت تطبيق برنامج (المدرسة بؤرة للتطوير) بالاستفادة من المشروع البريطاني وهذا على مستوى مدارس الحكومة والوكالة .

#### ■ أنواع التفتيش في بريطانيا:

يوجد نوعان للتفتيش وأي واحد منها يتم للمدرسة يعتمد على مدى فاعلية المدرسة ولكن كلا النوعين يلبي متطلبات الموقف .

- التفتيش القصير والذي يصمم للمدارس الأكثر فاعلية (short inspection) ومدته لا تزيد عن يوم واحد.

- التفتيش التام ويتم لجميع المدارس في الوحدات الطلابية (full inspection) ومدته تتراوح من يوم إلى أربعة أيام.

و أيضاً (OFSTED) هي التي تقرر أي المدارس تحتاج لتفتيش من النوع القصير وذلك بناءً على مجموعة من العوامل وهي:

- التقرير السابق للتفتيش الذي تم مؤخراً.
- سجل التحسينات .
- الإنجازات مقارنةً بالمدارس المماثلة.



الأداء الجيد مقارنة بالمعدلات الوطنية (OFSTED) ، هي التي تحدد الوقت لكل تفتيش للمدرسة والمفتش المسجل (Layinspector) هو المسئول قانوناً عن التأكد من أن المفتشين ملائمون وكفاء ومؤثرون في عملهم. ويساهم جميع المفتشين في الفريق في جميع نواحي التفتيش بينما يقوم هذا المفتش بالتقرير عن المنهاج ويجب أن يتأكد هذا المفتش من أن لا علاقة للمدرسة بأحد من فريق التفتيش حتى لا يؤثر ذلك علي التقرير المدرسي، بالإضافة إلى أنه على أعضاء فريق التفتيش الإعلان عن أي اهتمامات للمدرسة تلاحظ أثناء عملية التفتيش.

مما سبق ترى الباحثة أن قسم الإشراف في بريطانيا يهتم بالعملية التعليمية بجميع جوانبها فلا يركزون على جانب ويتركون الآخر، وقد رأت الباحثة ذلك بنفسها حين مكثت المشرفون 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، أما كونهم يتأكدون من عدم وجود أية علاقة لأحد المفتشين بالمدرسة ، فقد لاحظت الباحثة أن من يقوم بهذه العملية يأتي من مدن أخرى غير المدينة التي بها هذه المدرسة ويدل ذلك على مراعاة الموضوعية وعدم التحيز، أو المحاباة بسبب العلاقات الشخصية التي تأخذ مكانها في بعض الأحيان في مدارسنا.

#### الشروط الواجب توافرها في المشرف التربوي في بريطانيا:

يجب أن يكون المشرف من ذوي الخبرة وأن يكون ملماً بكثير من موضوعات المنهاج الوطني والتعليم الديني ، والأهم من ذلك هو الكفاءة في الإشراف ، ومن المرغوب جداً أن يكون المشرف قادراً علي الإشراف على كل من الإنجليزي والرياضيات وبعض الموضوعات الأخرى بفاعلية وهذا ما أكده السيد (أكرم شيمة) وهو انجليزي مسلم يعمل مستشاراً في أوفستيد بمدينة (Bingley) في مقابلة شخصية بتاريخ 11/ 10/ 2002 م حيث قال : " إن المشرف لابد أن يكون قادراً على الإشراف على جميع المواد الدراسية من الصف الأول حتى السادس ثم يتخصص في المراحل المتقدمة بالإضافة إلى مواد أخرى غير مادة تخصصه وأضاف أن هناك خطة واضحة للعمل الإشرافي تتغير بشكل مستمر بحسب الظروف القائمة وذلك بعد إجراء عمليات التقويم المستمرة ، ويتم التعديل في ضوء النتائج المعلن عنها ، وهذا يتفق مع النظرة الحديثة للإشراف التربوي " لابد أن يمتلكوا الخبرة لإصدار أحكامهم علي جميع النواحي ، وجوانب جدول التقويم بالمدرسة ولابد أن يفهموا مضمون العملية التعليمية لتلبية المتطلبات التعليمية ، ومعدلات أعمار التلاميذ ويحرصوا على بناء علاقات مهنية جيدة مع المجتمع المدرسي وخاصة المعلمين" (Ofsted 1999).

ويقول (متولي، 1985: 270) : "إنه في بريطانيا لا يتم وضع نظام موحد لاختيار المشرفين على المستوى المحلي ، ويوجد لديهم عدة معايير. تتخذ أساساً للترقية أو التعيين في الوظائف الإشرافية منها ، مقارنة أداء الفرد بأداء غيره، والأقدمية، والامتحان، والوضع تحت الاختبار الشفوي والتحريري والخبرة ، وفهم الأمور التربوية ودرجة التعاون والنزعة القيادية وتتشكل لجنة الاختيار من مدير التعليم والمقاطعة ورئيس قسم المستخدمين وثلاثة أعضاء من مجلس المقاطعة ويخضع المشرف المعين حديثاً تحت الاختبار في عمله الجديد لفترة تتراوح بين (6) شهور وعامين ، وفي هذه الفترة عليه أن يثبت مقدرته ومهارته" .

وتعجب الباحثة هنا من اهتمام المشرفين بمادة التعليم الديني وفي المقابل نحن لا نعطيها حقها من حيث قلة عدد الحصص المقررة لها وقلة عدد المشرفين عليها. أما عن السؤال الموجه (لأكرم شيمة) عن تأهيل المشرف التربوي والدورات التدريبية التي تعقد له قال : "إنه لا بد أن يكون حاصلاً على بكالوريوس وما فوق من ماجستير ودكتوراه ، ويتفق ذلك مع المتبع في بلادنا عند تعيين مشرف جديد، وكذلك قال إنه كثيراً ما تعقد الدورات التدريبية محلياً وعالمياً بشكل منتظم " . وترى الباحثة أن هذا ما ركزت عليه الاتجاهات العالمية المعاصرة ليبقى المشرف التربوي على اطلاع بما يجري في العالم الآخر ويواكب التطورات الحديثة .

وعن السؤال المتعلق بمرتب المشرف التربوي أجاب شيمة أنه يتراوح ما بين (30000) و(50000) جنيه إسترليني سنوياً ويتقاضى بدل مواصلات ، أو أي نفقات تصرف لخدمة العمل وتسهيله فيإمكان المشرف شراء جهاز كمبيوتر شخصي ثم يتقاضى ثمنه بعد أن يقدم فاتورة الشراء ، وترى الباحثة أن عدم تحقق ذلك يرتبط في بلادنا بالوضع السياسي وبالتالي تدني الوضع الاقتصادي مما لا يسمح بتوفير ذلك للمشرف الفلسطيني .

و في مقابلة مع (Francis Welson) وهو يعمل رئيس قسم المعلومات بدائرة تعليم برادفورد (Head information) ومع (Maqqle ped) وتعمل مشرفة ، وذلك في أغسطس، 2002 ، حيث أكدا على أنه لا يصح أن يكون المشرف مسؤولاً عن مدارس من نفس منطقته ، وذلك لتحرري الموضوعية وليكون أكثر نزاهة ، ومن ناحية أخرى فإن العلاقة بين المشرفين ومدراء المدارس في الغالب لا تكون علاقة ودية لأنهم غالباً ما يتخذون إجراءات صارمة بحق المدارس المقصرة إلى حد يصل إلى إغلاقها .

## (ب) الإشراف التربوي في أمريكا:

لقد قامت الباحثة بالاتصال بعدد من المشرفين التربويين العاملين بأمريكا والتنسيق معهم وذلك بإجراء مقابلة نفذها أحد الزملاء وهو يعمل أخصائي مناهج بمدينة شيكاغو بالنيابة عن الباحثة التي قامت بدورها بتلخيص إجاباتهم ومقترحاتهم ، لوصف واقع الإشراف التربوي عندهم ويتضح ذلك فيما يلي:

يتم الإشراف التربوي في أمريكا بواسطة عددٍ من الأشخاص العاملين في التربية مثل مدير المدرسة ورئيس القسم في المدارس الثانوية ، وعادةً ما يكون أحد معلمي المدرسة من ذوى الخبرة الأطول والأعلى مؤهلاً بين معلمي المبحث الواحد أو رئيس القسم ( chair person ) لنفس المستوى أول، ثاني، ثالث في المرحلة الابتدائية، وهؤلاء المشرفين يشرفون على زملائهم خلال الأيام الدراسية، وهم لا يحملون جدولاً دراسياً كاملاً للتفرغ للإشراف، فقد لا يلتقي المشرف بالمعلم على الإطلاق من خلال تنفيذ الزيارات الصفية، حيث يقوم بذلك المعلم المسئول عن ذلك بل أنه من الممكن أحياناً أن يلتقي بمعلميه لنفس المادة بعد تفرغهم في ذلك اليوم لعقد اللقاء فيبقى عمل المشرف نظرياً وفلسفياً.

كما يوجد في مكتب المقاطعة قسم كبير لكل مبحث، دولسي ، فقط للإشراف والنمو المهني ، ومعظم هذه المكاتب لها علاقة جيدة بكليات التربية بالجامعات المختلفة، ومن خلال العلاقة بكليات التربية في الجامعات المختلفة يتم منح الطلاب الشهادة التي تؤهلهم لأن يصبحوا معلمين مؤهلين.

يركز الإشراف التربوي في أمريكا على ثلاثة أشياء ، المستويات الكتابية ، تطوير المناهج والنمو المهني للمعلمين ، والذي يتم بواسطة عددٍ من الأشخاص يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداء المعلم ، وهم يحاولون مضاعفة جهود المدرسة لإنتاج أحسن الطلاب ، إنهم يتبعون أحدث النظريات والبحوث في ميدان التعليم، وكثير من البرامج وورش العمل واللقاءات تعقد لتحسين أداء المعلم ، ويتقاضى المعلم أجراً عندما يشارك في هذه اللقاءات والورش خلال ساعات العمل الرسمية أو يمنحون إجازة بدل ساعات العمل التي قضوها لحضور هذه البرامج والمشاركة فيها ، وكثير من هذه البرامج تكون إجبارية.

والعلاقة بين المعلم والمشرف غالباً ما تكون جيدة لأن التركيز يكون على المتعلم ، وأنه لا بد أن يتعلم بأحدث الطرق ، ويتعاون المشرف مع المعلم في وضع أجدى السبل للتغلب على مشكلات المتعلم ، و كثيراً ما يطلب المعلم من المشرف أن يمنحه زيارة لتتم الفائدة .

أما عندنا فنرى أن الإشراف التربوي يهدف إلى تشخيص أداء المعلم والبحث عن عيوبه ومعاقبته فالمشرف يزور المعلم فجأة وبدون سابق إنذار كما ينفذ غير لائحة تقويم طويلة تزيد عن مائة نقطة ويصبح ذلك اليوم الأسوأ في السنة الدراسية إن لم يكن في حياته .

في أمريكا يتصل المشرف التربوي بالمعلم قبل الزيارة ليتفق معه على الزيارة ثم يجلسان معاً ليقروا هل تعلم التلاميذ أم لا، وما كمية التعلم الذي تلقونه، وكيف يحسنون من هذا التعلم.

و يعتبر يوم زيارة المشرف من أفضل أيام المعلم وأكثرها فائدة حيث يتطلع له المعلمون بشغف ويطلبونه لزيارتهم. أما عن عدد المعلمين فيخضع ذلك لعدد المدارس بالمقاطعة .

ويقول (متولي، 1985: 270) في اختيار المشرفين : "إنه لا بد من حصول المتقدم لوظيفة الإشراف التربوي على درجة الماجستير على الأقل مع عدد معين من سنوات التدريس الناجح ، وأن يتصف المشرف بصفات قيادية أهمها القدرة على التأثير على الآخرين ، والبراعة الفنية، ولا بد من اجتياز اختبار شخصي أمام لجان تشكل محلياً في كل ولاية يشترك فيها رجال التربية وأعضاء مجلس الولاية وبعض أولياء الأمور المتقنين" .

أما عن مؤهلات المشرف التربوي في أمريكا فعادةً ما يكون حاصلاً على درجة الماجستير بالإضافة إلى الدرجة الجامعية الأولى ، إلى جانب تبني المعلمين والمشرفين لاتجاه التفكير الذاتي والقراءات الخارجية - التي قد تصل أحياناً إلى درجة العدم عندنا - فيصل الحد الأدنى للقراءة عندهم إلى خمس ساعات على الأقل يومياً فلا بد أن يتابع أحدث ما توصلت إليه الدراسات والنظريات التربوية ولا بد أن يقضي الموجه ستاً وثلاثين ساعة تدريب عملي بعد انتهاء الدراسة الجامعية يخضع بعدها لاختبار ، وذلك قبل أن يحصل على الشهادة أما المعلم فلا بد أن يقضى مائة وخمسة وعشرين ساعة غير مدفوعة ثم يخضع لاختبار في نفس مادة تخصصه ، أما المعلم الضعيف فيتعرض للفصل بعد تقديم تقرير وافٍ عنه .

أما عن مرتب المشرف التربوي في أمريكا فيبدأ مرتبه السنوي من (50000) دولار سنوياً، وقد يزيد حتى يصل إلى (150000) دولار سنوياً، ويترتب ذلك على الشهادة والخبرة، كما أن العلاوة تضاف مباشرة لأن ذلك من حقهم فهم يدفعون الضرائب، وفي الوقت نفسه تصرف أموال كثيرة على التعليم، بالإضافة إلى أن جميع المصاريف المتعلقة بالسفر مثلاً أو الأدوات اللازمة فهي مدفوعة أيضاً ، وأحياناً يعتمد ذلك على المستوى الاقتصادي للمقاطعة ، علماً بأن دوام المعلم والمشرف يعادل ثماني ساعات عمل يومياً بما فيها الفرصة،

وفى حال وجود عمل بين المعلم والمشرف عليهم القيام بهذا العمل خلال ساعات الدوام الرسمي ولو احتاجوا لمزيد من الساعات الإضافية يجب أن تدفع لهم أو يتم تعويضهم بالحصول على إجازة بديلة من أيام العمل الرسمية .

وتخضع عملية الإشراف التربوي أحياناً لعقود قابلة للنقاش تمنح فيه الفرصة للمتقدم لوظيفة الإشراف التربوي باقتراح للراتب الذي يرغبه بعد تقديم خطته التي يدافع عنها .  
مما سبق نجد أن الإشراف التربوي في أمريكا يتفق مع التوصيات التي أشارت إليها الدراسات السابقة حيث يتم تطبيقها على أرض الواقع .

## سادساً- تطور الإشراف التربوي في فلسطين:

### مقدمة:

لا بد أن يؤثر تطوير الإشراف التربوي عالمياً و عربياً على الإشراف التربوي في فلسطين ، وعن نشأة الإشراف التربوي في فلسطين يقول مناصرة : " كان أول مكاتب للتفتيش في فلسطين تأسس عام 1919 م في القدس و نابلس ، و ظلت المكاتب التي تشرف على التعليم تتسع و تتعدد حتى أصبحت في عام 70/69 ثلاثة عشر مكتباً للتعليم ثلاثة منها في الضفة الشرقية ، و قد عقدت عدة مؤتمرات كان أبرزها مؤتمر أريحا الذي عقد في أريحا عام 1962م و الذي رفع توصية تقضي بوجود انصراف التفتيش إلى التوجيه ، و تغيير اسم المفتش إلى موجه تربوي. ( مناصرة ، 1962 ، 12 ) .

ويقول الزاغة عن الإشراف التربوي في مدارس الضفة الغربية : "إنه ظل يتمحور حول مفهوم التوجيه بعد العام ،1967 و بقي دور المشرف مرتبطاً بهذا المفهوم دون أن يتطور ، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل المعيقة التي يقف على رأسها الاحتلال الإسرائيلي، فقد رسخ المفهوم التقليدي للإشراف التربوي في الضفة الغربية ليس في المدارس الحكومية و حسب و إنما في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ( الزاغة ، 1985:10).

ويقول حرب عن الإشراف التربوي في فلسطين أن مهنة الإشراف التربوي عرفت بالتفتيش لما يعنيه هذا الاسم لغة واصطلاحاً في عهد الانتداب البريطاني على فلسطين، وفي جزء من عهد الإدارة للضفة الغربية، ثم ما لبثت هذه التسمية أن أبدلت بنفـظ المراقب، أو الموجه، ثم المشرف، لأن في معنى كل منهما شيئاً من الحميمة بين هذه المهنة ومهنة المعلم، توخياً من التربويين لاستبعاد الصورة التي علقت بأذهان المعلمين عن عملية التفتيش التي

كانت تركز على تصيد نقاط ضعف المعلمين، وقلما كانت تلتفت إلى جوهر الإشراف الذي يأخذ بأيدي المعلمين والتعاون معهم، لتنفيذ المنهج وتحقيق أهدافه. (حرب، 1998: 163)

وترى الباحثة أن مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين لا تختلف عنها في سائر الدول العربية الأخرى، وترجع ذلك إلى تشابه الظروف التي مرت بها دول الوطن العربي، والتي أدت إلى وجود تشابه كبير في نظام التعليم في تلك الدول، إلا أن لفلسطين خصوصية أثرت على نظام التعليم فيها.

### الإشراف التربوي في محافظات غزة:

لقد أصبح التعليم يتمثل في وكالة الغوث الدولية، والقسم الآخر تشرف عليه سلطات الاحتلال الإسرائيلي، إلى أن تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام وزارة التربية والتعليم، وبالتالي تطور الإشراف التربوي في محافظات غزة تبعاً لهذين النظامين .

### القسم الأول: برنامج الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

لم يكن دور الإشراف التربوي قبل تسلم السلطة لمهام وزارة التربية والتعليم بارزاً، وانحصر فقط في تعيين مراقب لكل منطقة تعليمية، أما بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام وزارة التربية والتعليم في العام (1994م)، فقد تم إنشاء قسم الإدارة العامة للتأهيل والتدريب في محافظات غزة، والذي انبثق عنه قسم الإشراف التربوي في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم الأربعة (شمال غزة، غزة، خان يونس، رفح)، كما تم تعيين رئيس قسم الإشراف التربوي، ومشرف تدريب، وسكرتير، وذلك لكل قسم من أقسام الإشراف التربوي في المديريات الأربع، وقد تم التعاون ما بين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم البريطانية (DFID) من أجل تطوير الإشراف التربوي في غزة، والتقليل من اعتماده على تصيد الأخطاء. (مقابلة شخصية، عمر، سبتمبر: 2003)

وقد ازداد عدد المشرفين التربويين العاملين بقسم الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بما يتناسب والزيادة في أعداد الطلاب والمدارس والمعلمين، فقد بلغ عدد المشرفين عام 1967م ( 5 ) مشرفين، ثم أصبح عام 1972 م ( 10 ) مشرفين، وفي عام 1985م ازداد إلى ( 22 ) مشرفاً، حتى أصبح عدد المشرفين التربويين عام 1999 م ( 50 ) مشرفاً، ثم ازداد عدد المشرفين العاملين في الوزارة حتى وصل إلى ( 89 ) مشرفاً في العام 2001 / 2002 م موزعين على المدارس الحكومية في محافظات غزة على مستوي الأربع مناطق تعليمية هي ( شمال غزة، غزة، خان يونس، رفح ) كما هو مبين في الجدول

رقم ( 1 ) في الفصل الرابع من الدراسة الحالية. (نشرة صادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2002)

ومن مهام رئيس قسم الإشراف التربوي ، وضع برنامج الزيارات الإشرافية ، رفع التقارير الشهرية والسنوية والتوصيات ومحاضر اجتماعات لجان المباحث التخصصية لمدير التربية والتعليم بالوزارة . متابعة عمل مشرف التدريب ، الإشراف على برنامج الدورات التدريبية ، واقتراح الدورات وورش العمل اللازمة في مديريته ، وإعداد ميزانية قسم التدريب والإشراف التربوي مع محاسب المديرية وكذلك الإشراف على تنفيذ المشاريع الريادية ذات الطابع التدريبي ، وتقويم عمل المشرفين التربويين الذي يتمثل في الإشراف العام على المدارس ومتابعة عمل مدراء المدارس من الناحيتين الإدارية والفنية ، وكذلك الإشراف على المعلمين بحسب تخصصاتهم وتعبئة تقرير الزيارة الصفية الذي يتضمن بيانات أولية عن المعلم ، والأمور الإيجابية ، والأمور التي تحتاج إلى تطوير ، وملاحظات مدير المدرسة ، وملاحظات المشرف التربوي ، كذلك يتم تعبئة تقرير الإشراف السنوي للمعلم ، الذي يتضمن عدة نقاط فنية وإدارية خاصة بعمل المعلم في الصف وخارجه ، يتم تقدير مدى امتلاكه لها بحسب مقياس الرتب المدون في التقرير ، وهناك أيضاً تقرير الإشراف التربوي العام والذي يتضمن الأمور الإيجابية للمعلم ، والأمور التي بحاجة للتطوير ، واقتراحات مدير المدرسة ، وتوصيات المشرف التربوي .

وفي (نشرة وزارة التربية والتعليم، 1996) بعنوان برنامج تطوير الإشراف التربوي،

أن من أهم أهداف الإشراف التربوي ما يلي:

- إعداد فريق تطويري من المشرفين التربويين .
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقييم والتغذية الراجعة لدى المشرفين التربويين .
- توعية المشرفين التربويين بعناصر العملية التربوية والتداخلات بين تلك العناصر .
- خلق آلية جديدة تساعد المشرف على تعميق دوره ومعرفة حاجاته من أجل دعم المدرسة كوحدة أساسية للتدريب .

كما يقوم برنامج تطوير الإشراف التربوي على عدة مبادئ أساسية منها:

- المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته .
- مهنة التدريس مهنة فنية لها أسس علمية متطورة والمعلم بحاجة للتأمل في ممارساته واستغلال التغذية الراجعة من الخبراء في مجاله .
- المشرف خبير تربوي يقدم المشورة والعون للمعلم .

- المشرف والمدير موجهان وداعمان لعملية تجريب الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلم.
  - عملية التطوير يلزمها عملية تغيير في اتجاه كل من المعلم والمدير والمشرف حتى يمكن تقبل الأفكار وإخضاعها للحوار البناء .
  - المدير مشرف تربوي مقيم ، ويقدم المشورة والعون .
  - دور المشرف التربوي الاستجابة لحاجات المعلم وليس التفتيش عن نقاط ضعف في أدائه.
- إلا أن الباحثة ترى أن ما ورد ذكره من مبادئ لا يتضح تماماً على أرض الواقع، وأنه ما زال كثير من هذه المبادئ ضرباً من الخيال مقارنةً مع ما يجري في الواقع رغم كل محاولات التغيير التي تتم من بعض المشرفين المتقنين.
- وقد تم تصميم المواد التدريبية ، وورش العمل التي تتيح إثارة الخبرات والتعريف بمسوغات التطوير التربوي والحاجة إلى التغيير، وتقديم نماذج جديدة من ممارسات وفعاليات إشرافية بديلة .

#### إجراءات العملية التدريبية:

- السير في العملية التدريبية على مراحل تتسع تدريجياً حتى تستوعب جميع المشرفين والمعلمين.
- تقديم المادة التدريبية في أربعة مجتمعات (مشرف، مدرب).
- تقديم المادة التدريبية في ثلاثة مجتمعات (معلم متدرب، مشرف مدرب) .
- التركيز على الخبرات والممارسات التربوية.
- بدأ التدريب بأربعة وعشرين مشرفاً ليكونوا الفريق المحوري للتدريب في مختلف المديريات. إعداد فريق مكون من تسعة مشرفين لتطوير وإنتاج المواد التدريبية.

وقد تم في النشرة نفسها عرض ما تم من إنجازات والتي من أهمها:

- تنفيذ المرحلة الأولى والتي استهدفت (85) مشرفاً في الضفة الغربية و(31) مشرفاً في محافظات غزة من جميع المديريات (باستثناء المديريات المستحدثة سلفيت، جنوب الخليل، أريحا) وكان عدد المعلمين (348) بمعدل (6) معلمين لكل مشرف.
- تطوير مادة تدريبية للمشرفين الجدد أو الذين لم يلتحقوا بالمجتمعات السابقة والتي اشتملت على سبعة أيام تدريبية يتخللها مجمع تدريبي للمعلمين لمدة (4) أيام مع متابعة ميدانية للمعلمين لمدة أسبوعين، وبلغ عدد المتدربين في هذا المجمع 106 مشرفاً موزعين كما يلي:



- بدأ العمل في 16/11/1997 بمركزين الأول في نابلس لمديريات شمال الضفة الغربية اشترك فيه (35) مشرفاً ومشرفةً، والثاني في جنوب الضفة الغربية في الخليل اشترك فيه (23) مشرفاً ومشرفةً، والذي انتهى العمل به بتاريخ 17/12/1997.

- أضيف مركز ثالث في قطاع غزة من نفس الفئة ل(18) مشرفاً ومشرفةً الذي بدأ العمل به في 22/12/1997 واستكمل في 5/2/1997.

- أضيف مركز رابع لجميع مشرفي المرحلة الأساسية والذين عينوا معهم من التخصصات الأخرى في نفس الوقت وكان عددهم (35) مشرفاً ومشرفةً، وبدأ العمل به في 28/2/1998 وانتهى العمل به في 16/4/1998.

وتؤكد الباحثة على ضرورة إنشاء مثل هذه المراكز التدريبية، وعلى أهمية تدريب المشرفين التربويين خاصة الجدد منهم، وعلى ألا تكتسب هذه المجموعات التدريبية صفة النظرية فقط، وأن يتم الاستفادة منه بشكل عملي ملموس يظهر أثره في أداء المعلم.

وتشير النشرة أيضاً إلى أنه قد أصبح المدربون للورش غالباً من المشرفين أنفسهم، وتم تعيين مشرفين من كلا الجنسين من المباحث المختلفة ومناصفة بين الذكور والإناث بالنسبة للإشراف على المرحلة الأساسية، مع توفير رئيس القسم للإشراف ومشرف للتدريب في كل مديرية لمتابعة عمل المشرفين ومساعدتهم في إدارة الورش.

وأكدت النشرة أيضاً على وجود تعاون بين الإشراف التربوي في وكالة الغوث الدولية والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تم عقد بعض الاجتماعات وورشاً لمدة أسبوعين بالتعاون مع الوكالة، وورشاً أخرى لمدة أسبوع لمشرفي المرحلة الأساسية. (نشرة تربوية صادرة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996)

أما عن مهام مشرف التدريب فهي تتمثل في التنسيق مع المشرفين في متابعة الدورات التدريبية والميزانية الخاصة بالدورات وإعداد التقارير الشهرية والفصلية والقيام بزيارات ميدانية. (مقابلة شخصية، قنن، سبتمبر، 2003)

ومن أبرز المعوقات التي تواجه المشرف التربوي تدني الراتب وصعوبة المواصلات، أما في وقتنا الحالي فمن أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين هو وجود الحواجز الأمنية التي تستنفذ وقت المشرف التربوي وتعيق تنفيذه لخطته الإشرافية. (مقابلة شخصية: عليان، إبريل 2003 م).

ومن معوقات العمل الإشرافي التربوي أيضاً كثرة المهام الإدارية والمشاريع الريادية الملقاة على كاهل المشرف التربوي، والإشراف على عدد كبير من المدارس، وكثرة تعبئة التقارير والنماذج الإشرافية والعبء الإضافي في عقد المقابلات والامتحانات، وعدم الاختيار الأمثل للمشرف التربوي. (مقابلة شخصية، عمر، 2003)

#### القسم الثاني: الإشراف التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية:

بعد أن تسلمت وكالة هيئة الأمم المتحدة للاجئين الفلسطينيين مهماتها في رعاية شؤون اللاجئين عام (1950) شرعت في افتتاح المدارس الابتدائية والإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين في مختلف مناطق تجمعهم ، إلا أن المعلمين العاملين في هذه المدارس كانوا يفتقرون إلى المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم سواء كانت تلك المؤهلات أكاديمية أم تربوية ، واتسعت الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في مدارس الوكالة، فقد تبين أن نسبة المؤهلين أكاديمياً وتربوياً لا تتجاوز (10 %) من مجموع معلمي الوكالة. إلى أن تم إنشاء معهد التربية في عمان في ديسمبر 1963، وهو أول معهد للتربية في العالم العربي ، ويعتبر مشروع مشترك بين اليونسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السويسرية ، وقد حددت غاياته في تحسين نوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين الفلسطينيين، عن طريق تنظيم دورات ونشاطات منتظمة لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة. (الدقاق، 1984 ، 7 )

وقد أصبح معهد التربية ومرجعية موثوقة للكثير من المعنيين بشؤون التربية والتدريب نظراً لخبراته النوعية والمترابطة، وريادته التربوية التدريجية في الساحة العربية، حيث استفادت من خدمات المعهد أقطار عديدة منها : الأردن، السودان، اليمن، البحرين، السعودية، العراق ، سوريا، لبنان، وبأشكال مختلفة تمثلت في تدريب المعلمين والقادة التربويين ، كما نظم المعهد عدة مؤتمرات تدريبية تربوية، ومن أجل تنفيذ البرامج التدريبية في الميادين المختلفة، قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مركز التطوير التربوي حيث أنشأ هذا المركز عام (1974م) في غزة، وكان الهدف الأساسي تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي من خلال تطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة.

(طرخان:1999:6-7)

أما بالنسبة لأعداد المشرفين التربويين العاملين في وكالة الغوث الدولية، فقد تزايد بشكل ملحوظ، ففي سنة (1967) لم يتجاوز عدد المشرفين التربويين أصابع اليد الواحدة، بينما أصبح اليوم عددهم (63) مشرفاً ومشرفة، وذلك بسبب الزيادة المطردة في عدد التلاميذ والمدارس وتنوع التخصصات، وبعد ظهور مركز التطوير التربوي تغير المفهوم من مفتش تربوي إلى مراقب تربوي إلى موجه تربوي، والآن نحن نتبنى مفهوم الإشراف التربوي الذي

ينسجم مع التوجه العام في دائرة التربية والتعليم، والتي تنادي بضرورة تبني مفهوم الإشراف التربوي الشامل. (مقابلة شخصية، محمد مقبل، فبراير: 2003)

ويقوم المشرف التربوي بتنفيذ الزيارات الصفية للمعلمين بحسب الخطة الموضوعية، ثم يعيئ التقرير الخاص بالزيارة الصفية، ويتضمن التقرير بيانات أولية عن المعلم، حيث قسم لأربعة مجالات وهي مجال الشخصية، ومجال الأداء، ومجال تنفيذ الدرس، ومجال النتائج كما يتم تعبئة التقرير السنوي للمعلم والذي يركز على جميع جوانب العملية التعليمية، وهناك أيضاً تقرير تقويم عمل المعلم ويعبئه مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي كتقويم لعمل المعلم بجميع جوانبه.

وعن معايير اختيار المشرف التربوي أشار مقبل إلى أنه لا بد لمن يتقدم لهذه الوظيفة أن يكون من حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس - ماجستير، دكتوراه) وذو خبرة عملية لا تقل عن (10) سنوات بتقدير جيد جداً، ومن ذوي الأخلاق والسمعة الحسنة، وعليه اجتياز مسابقة اختيار المشرفين بتقدير مرتفع، والنجاح في المقابلة الشخصية المنفذة أمام لجنة فنية متخصصة.

وهناك دورات تدريبية في القيادة ومجال دمج حقوق الإنسان، وجعل المدرسة نواة للتطوير يتم عقدها للمشرفين التربويين، كما أن المشرفين التربويين يكفون بإعداد مشاريع تطويرية وخطط ثنائية يتم تقويمها من قبل الخبراء التربويين في معهد التربية لتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية، ولم تعد عملية الإشراف التربوي قاصرة على زيارة المعلمين وتصيد الأخطاء، إنما أصبح الأمر أشمل من ذلك، فالإشراف التربوي معني بالمعلم داخل الصف وخارجه، معني بالإدارة المدرسية والمناهج المقررة، معني بالطلاب بجميع أبعادهم الشخصية (مقابلة شخصية، مقبل، فبراير: 2003).

وعن مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين يقول (حرب، 1998: 169): "إن المشرف التربوي في فلسطين كالمشرف التربوي في السعودية، يواجه مشكلة القيام بأدوار إضافية غير المسندة إليه، وتتم على حساب واجباته الأساسية مما يؤدي إلى اختفاء أو ضعف دوره، ويعاني من المشكلة التي يعاني منها المشرف التربوي في مصر وذلك فسي تعرض المعلم الطالب لإشراف أكثر من مشرف تربوي، مما يؤدي إلى تضارب تعليمات المشرفين التربويين مما ينعكس سلباً على أداء المعلم " كما يضيف حرب أن عملية الإشراف التربوي قليلة الفعالية بسبب ضبابية الاختصاصات، وتداخل الأدوار مما يوجد ثغرة في الإشراف

التربوي خاصة صفوف المرحلة الابتدائية الدنيا لوقوعها في برزخ المشرف المختص ومسئولية المشرف الإداري.

ويضيف (حرب، 1998: 169) إلى مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين، قلة الدورات التدريبية للإشراف التربوي، لمواصلة الإطلاع على الاتجاهات التربوية الحديثة، وكذلك عدم توفر القاعات الضرورية في المدارس لإقامة ورشات العمل التعليمية لإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، وسوء تخطيط المشرفين يجعلهم يتكدسون في مدرسة واحدة مما يعيق عمل الإدارة المدرسية ويربكها، وتفيد الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي، أن هذه الظاهرة بدأت تنقرض من المدارس.

ومن مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين يقول (حرب، 1998: 170) " إن إخفاق المشرف في عمله قد يكون لأسباب خارجة عن إرادته مثل تغيبه عن عمله لعدم وجود أداة نقل توصله إلى حيث تشير خطته اليومية، مما يضطر عدداً كبيراً من المشرفين للتكدس في حافلة واحدة، وعدم وجود المال الكافي لشراء الأدوات والأجهزة اللازمة، أو زيادة عدد المعلمين المتخصصين في التربية الدينية والفنية والرياضية، وتعيين معلمين للتربية الموسيقية والزراعية، وتغيب العاملين في إجازات مرضية وطارئة مما يربك خطة المشرف التربوي، وتعطيل المدارس المفاجئ بسبب الإضرابات أو الاعتصامات أو منع التجول أو المظاهرات ". وتضيف الباحثة أن من أبرز معوقات العمل الإشرافي اليوم إغلاق الطرق والحواجز وبشكل فجائي.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

أولاً : دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي

ثانياً : دراسات تناولت معوقات الإشراف التربوي

ثالثاً : دراسات تناولت تطوير الإشراف التربوي

## تمهيد:

لقد حظي الإشراف التربوي باهتمام عدد كبير من الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً، وذلك للتعرف على واقع الإشراف التربوي ومعوقاته وأساليب تطوره، بهدف تحسين العملية التربوية، فلا بد من الاستفادة من جهود السابقين، والتعرف على طرق إجرائهم لهذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها وما قدمت من توصيات ومقترحات. وقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات مصنفة بحسب موضوعاتها.

### أولاً: دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي:

#### أ- دراسات عربية:

##### 1- دراسة الزاغة (1985):

بعنوان "واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية"، بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية تحت الاحتلال الإسرائيلي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة الثانوية. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين عدد (36) مشرفاً والمعلمين وعددهم

(200) معلماً.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استبانة تقيس فقراتها واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية، تم توزيعها على أفراد العينة.

وكانت أهم النتائج أن الإشراف التربوي في الضفة الغربية ما زال قريباً من المفهوم التفتيشي القديم الذي يهدف إلى تصيد أخطاء المعلم، وأن دور المشرف التربوي ينحصر في القيام بالزيارات الصفية المفاجئة بدرجة أكبر من استخدامه للأساليب الإشرافية الأخرى كالدورات والندوات وورش العمل وغيرها، وأن المعيار المستخدم في تقييم العملية الإشرافية هو مدى نجاح المعلم في التعليم دون الاستناد إلى محكمات ومقاييس أخرى كالنشاطات المنهجية المتعددة.

وأوصت الدراسة بالعمل على نمو المشرفين التربويين مهنيًا، وتأهيلهم عن طريق

الدورات والبعثات للخارج.

## 2- دراسة (مكتب التربية العربي لدول الخليج) 1985:

بعنوان "الإشراف التربوي بدول الخليج واقعه وتطويره" بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي في أقطار الخليج العربي، وما يجابهه من مشكلات ومعوقات ومعرفة الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإشراف التربوي.  
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (160) مشرفاً ومشرفة، منهم (55) يشرفون على المرحلة الابتدائية و(43) يشرفون على المرحلة المتوسطة، و(62) يشرفون على المرحلة الثانوية، و(825) مدرساً ومدرسة للمراحل الدراسية الثلاث من جميع أقطار الخليج العربي.  
أدوات الدراسة:

تم تصميم استمارة وجهت إلى الجهة المركزية المسئولة عن الإشراف التربوي في كل قطر من الأقطار السبعة التي اشتملتها الدراسة، وتتألف الاستمارة من (47) فقرة، كما تم بناء استبانة لاستطلاع رأي المشرفين التربويين في أقطار الخليج تضمنت (34) فقرة واستبانة لاستطلاع رأي المدرسين حول الإشراف التربوي تضمنت (16) فقرة، وقد تم اتباع المنهج الوصفي في البحث واستخدام النسب المئوية والرتب والتوزيعات والجداول التكرارية.  
وكانت أهم النتائج: أن مساهمة الإشراف التربوي ما زالت بحاجة إلى مزيد من التجديد والتطوير، وأن المشرفين التربويين بحاجة إلى ممارسة وتدريب على أساليب البحث العلمي في التربية.

تعدد وتشعب المشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في أقطار الخليج العربي، والتي تتطلب الدراسة والمعالجة مثل كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين والمدرسين، وضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات المتخصصة بواقع الإشراف التربوي والانطلاق منها لدراسات تتعلق بمستقبل الإشراف وتطويره، وعقد مزيد من الندوات والحلقات المتخصصة لأجل تحديد هذه الأهداف في ضوء الأهداف العامة للتربية، وأنه لا بد من تحديد مهام المشرف وتخفيف الأعباء الروتينية عنه، والاهتمام بمسألة اختيار المشرفين وعقد الدورات التدريبية للمشرفين الجدد والقدامى منهم.

### 3- دراسة أحمد (1987) :

بعنوان "الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي" بهدف تقديم صورة واقعية للإشراف المدرسي في مصر ، وذلك بالتعرف على الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عمليات الإشراف بصورة عامة.  
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (50) موجه قائم على عملية الإشراف و(25) موجه مقيم في المدارس و(100) مدير و(100) معلم و(125) تلميذ.  
أدوات الدراسة:

تم استخدام أربع استبيانات للموجهين المقيمين في المدارس والمديرين والمعلمين والتلاميذ، قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أسلوب التكرار والنسبة المئوية لمعرفة وجهات النظر المختلفة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه من أبرز المشكلات التي تواجه الموجهين صعوبة المواصلات لبعض المدارس، وسلبية المعلم أثناء مناقشة القصور في العمل، ووجود أكثر من موجه في المدرسة، وعدم اهتمام المعلم بتحسين أدائه، أو القيام بأي نشاط خارج الحصة، وأن الموجهين بحاجة لمزيد من الإطلاع وعمل أبحاث في مجال الإشراف الفني أو كتابة مقالات في هذا المجال.

وأوصت الدراسة بعقد الدورات التدريبية المستمرة للمشرفين التربويين، وإيفاد عدد من الموجهين إلى الخارج للاطلاع على أحدث الطرق التربوية، أن يكون للمشرف دور في تخطيط المنهج وإخراج الكتاب المدرسي، وحسن اختيار المشرف وصرف حوافز مادية ومعنوية للمشرف التربوي الكفاء ، ومراعاة قرب مكان المدارس من منطقة سكن المشرف، وتقليل نصاب المشرف من المدارس التي يشرف عليها، وأن يكون للمشرف مكتبة بها كتب ومراجع تناسب طبيعة عمله، والاهتمام بالمشكلات التي يواجهها المشرفون.

### 4- دراسة الدوجان (1989):

بعنوان "مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفروق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي" بهدف تحديد مهام المشرف التربوي ومهام مدير المدرسة الإشرافية وتوضيح درجة ممارسة كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفروق ولواء جرش للمهام الإشرافية.



## عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديرتي التربية والتعليم لمحافظة المفرق ولواء جرش للعام الدراسي 99/98 وعددهم (30) مشرفاً و(103) من مديري ومديرات المدارس في محافظة المفرق لواء جرش أي بنسبة (27%) من مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانتين تبينان مهام الإشراف التربوي ، أحدهما للمشرفين والأخرى للمعلمين ، وقد تم توزيعها إلى خمس عمليات هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتقييم. استخدم الباحث المعالجة الإحصائية التي منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكانت أهم النتائج أن عمليات الإشراف تتمثل في التدبير والتوجيه والتدريب والتقييم والتخطيط ، وأن تطوير المنهاج وتقديم الموارد والتسهيلات هي أكثر المجالات أهمية من وجهة نظر المعلمين من حيث إيرادها ضمن مجالات الاهتمام لا من حيث درجة أهميتها. وأوصت الدراسة بتوصيف وظيفة المشرف التربوي وبيان مهامه الإدارية والفنية بدقة ووضوح، وإعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم وتدريبهم على الأعمال الفنية والإدارية على حد سواء.

## 5- دراسة عطاري (1991):

بعنوان "تصورات دور الموجه الفني وممارساته لذلك الدور كما يرى الموجهون والمدرسون في المدارس الحكومية بدولة قطر"، بهدف بيان أهم المفاهيم الموجودة عند المعلمين والمشرفين فيما يتعلق بالإشراف، وإبراز التوقعات والآمال التي بنتها وزارة التربية القطرية على المشرفين، كما هدفت تحديد بعض المشكلات التي تحول دون قيام المشرفين بدورهم بفاعلية.

## عينة الدراسة:

استطلاعية ميدانية تكونت من معلمين وموجهين.

## أدوات الدراسة:

تم استخدام استبانة حول أهداف وأنشطة التوجيه والإشراف الفني والمشكلات التي تحول دون قيام الموجهين بدورهم بفاعلية.

وكانت أهم النتائج : أن المشرفين يشعرون بدرجة عالية من الرضا عن عملية الإشراف بشكل عام، بينما يشعر المعلمون بدرجة متوسطة من الرضا عن هذه العملية ، وأن هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات تواجه الإشراف التربوي وتساهم في إعاقة

عمل الموجهين، وهي كثرة الأعباء والوقت غير الكافي، وتباعد أماكن المدارس وغموض دور المشرف وتداخل المسؤوليات مع مسئولين آخرين ، وعدم تعاون المدرسين وعدم كفاءة بعض المشرفين.

وأوصت الدراسة بتطوير قنوات اتصال واضحة وصادقة بين المشرفين والمعلمين لتعزيز التفاهم المشترك بينهما، وعقد مؤتمر سنوي عام للإشراف يشارك فيه أناس من خارج جهاز الإشراف، وعدم اختيار موجه جديد إلا بعد تدريبه ليكون موجهاً ومنحه الفرصة للاطلاع على الاتجاهات العالمية المعاصرة.

#### 6- دراسة الدرايع (1991):

بعنوان "واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون العاملون والمعلمون في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في الأردن" بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (72) مشرفاً تربوياً للعام 91/90 و(400) معلماً ومعلمة وهم يشكلون 5% من مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في جميع مديريات التربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة تقويم الخدمات الإشرافية كما تصورها المشرفون التربويون والمعلمون وتحتوي على (57) فقرة تمثل الخدمات الإشرافية التي يمكن أن يقدمها المشرف التربوي للمعلمين وصنفها في مجالين رئيسيين هما مجال النمو المهني للمعلم ومجال النمو الشخصي للمعلم وقد استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) وتحليل التباين الثنائي .

وكانت أهم النتائج أن أهم المجالات التي يهتم بها المشرف هو مجال التخطيط للتدريس ، يليه مجال تحسين أداء المعلم داخل الصف وأدناه مساعدة المعلم في مجالات عامة. وأوصت الدراسة: بوضع برنامج تأهيل خاص بالمشرفين في المرحلة الأساسية الدنيا، ومشاركة المشرفين التربويين المعلمين في القيام بالبحوث والدراسات للمشكلات التعليمية وإيجاد الحلول لها.

#### 7- دراسة فريجات (1992) :

بعنوان "تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد" بهدف تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد.  
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (90) مشرفاً يشكلون (81%) من مجتمع الدراسة وقد اتبع الباحث الأساليب الإحصائية التي اشتملت على تحليل التباين، واختبار كاي تربيع واختبار (ت).

أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة وزعها على عينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج أن هناك تدنياً في ممارسات المشرف التربوي للكفاءات الإشرافية والإدارية والفنية وخاصة الكفاءات الإشرافية والإدارية، وكان المشرف غير معني بتلك الممارسات وأن واجباته ومهامه مقتصرة على الجانب الفني فقط. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للوقوف على أسباب تدني ممارسة الكفايات الفنية والإدارية لدى المشرفين التربويين، وتصميم برامج تدريبية قائمة على الكفايات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين.

#### 8- دراسة عبد الرحمن (1994):

بعنوان "دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية"، بهدف معرفة دور المشرف التربوي من خلال التعرف على درجة موافقة المشرفين، ومدراء المدارس، والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية على المجالات الواردة في الدراسة ومدى تباين آراء تلك الفئات في درجة أهمية المشرف.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (48) فرداً منهم (8) مشرفين ومشرفات بنسبة 57% من المجتمع الأصلي (10) مديرين ومديرات بنسبة 30% من المجتمع الأصلي (30) معلماً ومعلمة ، بنسبة 10.5% من المجتمع الأصلي.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لتحديد دور المشرف التربوي كما يراه أفراد عينة البحث في المجالات الإشرافية العشرة وهي الشؤون الإدارية، المنهاج، طرائق التعليم، النمو المهني للمعلمين، أسس الاتصالات مع المعلمين، العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، البيئة المدرسية، علاقات المدرسة بالبيئة المحلية ، شؤون الطلبة ، التقويم .

وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي معتمداً على المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي واختبار "شيفيه" .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الأساسية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية على تقديرهم لدرجة أهمية الشؤون الإدارية والمنهاج وطرائق التعليم والنمو المهني وأسس الاتصالات مع المعلمين والبيئة المدرسية والتقويم.

وأوصت الدراسة أن تعمل دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية على توصيف دور المشرف التربوي آخذاً بعين الاعتبار المجالات الإشرافية الثلاثة التي اتفق عليها المشرفون التربويون ومدراء المدارس والمعلمون بدرجة عالية ، وهي مجال المنهاج وطرائق التعليم والتقويم، والمشاركة في وضع منهاج فلسطيني وأوصى الباحث بإجراء دراسة توضح العلاقة بين دور المشرف التربوي ومدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً مقيماً.

#### 9- دراسة محمود (1997):

بعنوان "واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفاءات المعلمين" بهدف تحديد واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفاءات المعلمين من وجهة نظرهم.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (688) معلماً ومعلمة بنسبة 9.9% من مجتمع الدراسة، منهم (336) يعملون في المدارس الحكومية.

أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة تكونت من (57) فقرة موزعة على (4) مجالات هي مجال التنمية المهنية ورعاية التلاميذ وتنفيذ المنهاج وتوظيف البيئة المحلية، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً اختبار T-test ، وتحليل التباين الأحادي ، معادلة بيرسون ، متوسطات درجات الفقرات ، ونسبها المئوية ومتوسط الدرجات للمقارنة بين فئات العينة .

وكانت أهم النتائج:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة الذي يعملون في المدارس الحكومية ونظرائهم الذين يعملون في مدارس وكالة الغوث ، حيث أن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية يرون أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم في مجال التنمية للمعلمين

كانت بدرجة متدنية مقارنةً بما رآه أفراد العينة في مدارس الوكالة ، كما توصلت النتائج إلى أن أقل مجال قدمت فيه خدمة إشرافية هو مجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعليمية .

وأوصت الدراسة بزيادة عدد المشرفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومية ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، وضرورة تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية أعلى من درجات المعلمين ، وتحسين رواتب العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومية وتحديد مهام المشرف التربوي الفنية والإدارية بدقة ووضوح، كما حث الباحث على تناول دراسات تتناول مشكلات الإشراف التربوي.

#### 10- دراسة جميل نشوان (1998):

بعنوان "إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة" بهدف التعرف على أبعاد السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية واقتراح إجراءات مهمة في تطوير منظومة الإشراف التربوي. عينة الدراسة:

شملت جميع أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في منظومة الإشراف التربوي بوكالة الغوث الدولية، وعددهم (195) منهم (33) مشرفاً و(162) مديراً. أدوات الدراسة:

- المقابلات الشخصية مع بعض عناصر قيادات الإشراف التربوي كما أعد الباحث - استبيان تناول مجالات البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات ثم تفسيرها وتحليلها، كما استخدم المعالجات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومربع كاي، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وكانت أهم النتائج أن أكثر الأنماط السلوكية استجابة لدى عينة الدراسة هي التي تعمل على تحسين السلوك التنظيمي ، وفعالية منظومة الإشراف الدورات التدريبية التي تزيد من قدرات ومهارات المشرفين التربويين ومديري المدارس الإدارية الفنية في العلاقات الإنسانية الجيدة والنمط الديمقراطي ، وأن أقل الفقرات السلوكية استجابة لدى عينة البحث هي حدوث نزاع داخلي، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات نتيجة حدوث مشاكل إدارية في العمل واستخدام السلطة، واعتماد البيروقراطية كأسلوب قياس في ضبط سلوك المتعلمين والخلافات الشخصية تقلل من واقعيتهم نحو أداء الأعمال.

## ب- دراسات أجنبية:

### 1- دراسة باريك كيربي (Barrick kirby) 1985:

بعنوان "دور الإشراف التربوي المهني من وجهة نظر المدراء والمعلمين و المشرفين في محافظة أوهايو".  
هدف الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة موقف مدراء المدارس والمعلمين و المشرفين التربويين نحو الإشراف التربوي المهني، وتحديد دور الإداريين في العملية التربوية .  
كما بينت الدراسة واجبات ومسئوليات المشرفين التربويين المحليين في مدرسة "أوهايوه" ووصف دورهم الحالي والمتوقع من وجهة نظر المدراء و المشرفين التربويين بالمحافظة والمحليين.  
عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (150) مشرفاً تربوياً و (440) مشرفةً تربويةً محليين و (150) معلماً و(100) مديراً في المقاطعة و (40) مشرفاً على مستوى المحافظة في أوهايو.  
أداة الدراسة:

استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني .

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أنها وجدت أن هناك اختلافاً في إدراك واجبات المشرف الحالية، وماذا يجب أن تكون، بينما كان هناك اختلافاً بين المجموعات الأربع المستجيبة للأسئلة فيما يخص الدور الحالي والمتوقع للمشرف التربوي، وبشكل عام اختلف المشرفون التربويون المهنيون مع المجموعات الأخرى على قرابة النصف من (47) عبارة حول واجبات المشرف في أثناء قيامه بدوره الحالي والمتوقع، وكما كان هناك أيضاً نسبة قليلة من الاختلاف فيما يخص دور المشرفين الحالي والمتوقع من وجهة نظر المدراء و المشرفين المحليين وعلى مستوى المحافظة.  
وأوصت الدراسة: بضرورة تحديد دور المشرفين التربويين واحتياجاتهم خاصة فيما يتعلق بالمدرسين .

### 2- دراسة جلاتز وجيفري (Glanz and Geffrey) 1994:

بعنوان "تاريخ الإشراف التربوي، اقتراحات وتوقعات" دراسة تاريخية قدمت في ورقة عمل بالمشاركة في اللقاء السنوي لمجلس مسؤولي الإشراف التربوي المنعقد في شيكاغو.  
وقد أدلت الدراسة بأن الإشراف التربوي في مدارس أمريكا تأثر تأثراً تاريخياً بجذوره في أوروبا الغربية، وبمميزات النظام التربوي الأمريكي الفريد، وأن كثيراً من

الدراسات التاريخية تصفه بأنه سلسلة من أحداث غير مترابطة، متأثراً بالأحداث التربوية والاجتماعية.

كما كشف تاريخ الإشراف في أمريكا أنه ما أنجز من دراسات ورسائل جامعية قليلة مقارنةً بدور المشرفين التربويين في النظام الإشرافي، فقد تميزوا بالنشاط والإنجاز، وحاربوا البيروقراطية القديمة واتجهوا نحو الديمقراطية. وبعد أن كان الإشراف تفتيشاً، اتسم بعدة سمات مثل الكفاءة، والعلمية، والقيادة، والإكلينيكية (العيادية)، والفاعلية وإدارة توجيه الأقران.

### 3- دراسة موهولاند وسوليفان (Mulholland and Sullivan) 1999:

بعنوان "واقع التنفيذ الميداني للإشراف الصفي"

بهدف جمع بيانات حول استعمال الإشراف الصفي في المدارس التابعة لقسم التربية

الأمريكي.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (218) مشرفاً تربوياً يعملون في (44) ولاية .

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استفتاءً حول تنفيذ الإشراف الصفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن أكثر من (46%) أشاروا إلى أنهم استعملوا الإشراف الصفي كما عرفه الباحث. كما وجد الباحث اختلافات بين مستعملي الإشراف الصفي وغير المستعملين، أشار معظم مستعملي الإشراف الصفي إلى أنه بالإمكان تطبيق الإشراف الصفي في أثناء الخدمة وبشكل فعال خاصةً بعد أن أكدت كثير من الدراسات نجاح هذا الأسلوب الإشرافي، وقد ظهر التزام قوي من المكتب المركزي التربوي تجاه الإشراف الصفي، كما استنتج الباحث أيضاً أن مثل هذه المساندة مهمة لنجاح الإشراف الصفي.

وقد أكدت نتائج الدراسة أيضاً على أهمية التدريب في أثناء الخدمة.

## تعليق الباحثة:

لقد طبقت معظم الدراسات السابقة الدراسة على عينة مكونة من المشرفين والمعلمين مثل دراسة (عبد الرحمن، الزاغة، والعربي، وسوليفان) ومنها ما ضم عينة المدراء مثل (أحمد، ونشوان، وكيريبي)، أما الدراسة الحالية فقد اقتصرت على عينة المشرفين التربويين حيث أن الباحثة ترى أنه من الهام جداً أن يعبر المشرفون التربويون بأنفسهم عن مشكلاتهم، لأنهم هم الذين يقومون بالعمل و هم أيضاً يعايشون معوقاته.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج، واتفقت مع دراسة (مكتب التربية، العربي وأحمد) في استخدام النسب المئوية في إجابة السؤال المفتوح.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة المكونة من المشرفين التربويين، إلا أنه في بعض الدراسات مثل (مكتب العربي وأحمد و كيريبي) فقد تم توجيه استبانة أخرى لكل من عينة الدراسة المكونة من المعلمين والمدراء، وترى الباحثة أن رأي المشرف التربوي هو الأهم في مثل هذه الدراسة .



## ثانياً: دراسات تناولت معوقات الإشراف التربوي:

### أ- دراسات عربية:

#### 1- دراسة السعودي (1985):

بعنوان "تقويم برنامج الإشراف التربوي في الأردن"، هدفت إلى تقويم برنامج الإشراف التربوي للتعرف على الوضع الحالي لهذا البرنامج وتحديد دوره ومدى فاعليته والعمل على تطويره.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (81) مشرفاً.

#### أداة الدراسة:

صمم الباحث استبياناً لقياس أهداف الإشراف التربوي ومخرجاته، وتالف من قسمين الأول (90) فقرة للمشرفين لقياس أهداف الإشراف وخطته والثاني (152) فقرة للمعلمين لقياس الممارسات الإشرافية ومدى تحقق أهداف الإشراف. وكانت أهم النتائج أن أهم الصعوبات التي تحول دون تنفيذ خطة الإشراف جاءت مرتبة حسب الأهمية كما يلي:-

- 1- ضعف المواصلات.
- 2- التعقيدات الإدارية التي تقيد حرية التصرف للمشرف ، والنظرة إلى عمله على أساس الكم لا الكيف .
- 3- كثرة عدد المعلمين المخصصين للمشرف وكثرة الأعمال المطلوبة منه مع قلة عدد المشرفين.
- 4- ضعف الإمكانيات والتسهيلات المتاحة للمشرف.
- 5- النظرة السلبية للمشرف من قبل المسؤولين ومدراء المدارس والمعلمين.
- 6- عدم وضوح مهام ووظائف المشرف وعدم تحديد دوره والخط بين الجانب الفني والإداري في عمله .
- 7- ضعف تأهيل المشرفين وعدم وضوح معايير محددة عند اختيارهم.
- 8- قلة الحوافز المالية والمعنوية مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية عند المشرف.
- 9- وجود معلمين غير مختصين في تدريس بعض المواد.
- 10- ضعف التخطيط والتنسيق والتعاون بين قسم الإشراف والأقسام الأخرى في التربية.
- 11- نظام الفترتين وعدم ملائمة البناء المدرسي وعدم تجهيزه بالمرافق اللازمة.
- 12- قلة الدراسات الميدانية التي تبين حاجات المعلمين والطلاب.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها ضرورة وضع برنامج جدي لتطوير جهاز الإشراف التربوي، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى في هذا الميدان.

## 2- دراسة الخليلي وسلامة (1989):

بعنوان "الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو العلوم في الأردن" هدفت إلى بيان واقع الدور والعملية الإشرافية التي يقوم بها المشرفون والمشكلات الميدانية التي تعترضهم، والتطلعات المستقبلية لتحسين الدور والعملية الإشرافية كما يراها المشرفون أنفسهم.

### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي العلوم المسؤولين على جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم وعددهم (22) مشرفاً استجاب منهم (17) مشرفاً بنسبة (77.3%) لأداة الدراسة.

### أدوات الدراسة:

الدراسة ميدانية وبحثت بطريقة الاستقصاء الطبيعي في الإشراف التربوي الأردني في مجال العلوم وتبنت الدراسة نظام الأسئلة ذات الطابع المفتوح.

### نتائج الدراسة:

دلت النتائج على أن مشرفي العلوم يواجهون مشكلات ميدانية أعاققت من فاعلية تخطيطهم لبرامجهم الإشرافية، ومنها عدم توفر البرامج الإشرافية، كما أن دور مشرفي العلوم محدود مع قلة تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين في التنظيم، مما يعيق عمل المشرف، ويحد من حركته أما من حيث التطلعات المستقبلية فإن صلاحية اقتراحات مشرفي العلوم تتركز في تحديد مهام ومسئوليات مشرفي العلوم بوضوح ودقة وإعفائه بقدر الإمكان من الأعمال الإدارية، والروتينية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الخطة الإشرافية، ومنح المشرف بعثات للخارج وزيارات لدول أخرى للإطلاع على تجربتها الإشرافية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في منهجيتها ذات الطابع الاستكشافي التحليلي على مشرفي المباحث الأخرى في بيئات مختلفة، وتحديد مهام ومسئوليات مشرفي العلوم بوضوح ودقة وإعفائه بقدر الإمكان من الأعمال الإدارية الروتينية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الخطط الإشرافية، وإعطاء المشرف حوافز مادية ومعنوية ومنحه بعثات للخارج للحصول على مؤهلات أعلى.

### 3- دراسة الزعبي (1990):

بعنوان "معوقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن"، بهدف تلمس مشكلات الإشراف التربوي في مجال اللغة العربية لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن من منظور المتأثرين بالعملية الإشرافية من مشرفين و معلمين ومعلمات.  
عينة الدراسة:

تكونت من (20) مشرفاً و(162) معلماً و(137) معلمة.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبيانين خصصت الأول للمشكلات الإشرافية وتكون من (103)

فقرة والثاني من (20) فقرة لأبرز الحلول لهذه المشكلات.

وكانت أهم النتائج أن أكثر ست مشكلات تأثيراً على فاعلية الإشراف هي على الترتيب قلة المواصلات، وتذمر مديري المدارس من دورات المعلمين خلال أيام التدريس، وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف، وإلزام المشرف بأعمال إدارية، ودمج الإشراف الإداري والإشراف الفني في مهمة واحدة، وشعور كثير من المعلمين بأنهم أكثر كفاءة من المشرف.

وأوصت الدراسة بزيادة عدد المشرفات التربويات في مسديريات التربية لتسهيل المهمة الإشرافية، وإعادة تقييم الأسس التي تركز عليها وزارة التربية والتعليم في انتقاء المشرف التربوي.

### 4- دراسة السعود (1994):

بعنوان "معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون" هدفت إلى تحديد معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون وبيان أثر متغيرات السن والمؤهل العلمي والخبرة الإشرافية والتفاعل بينها على المعوقات التي يواجهها المشرفون.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (74) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية أي بنسبة

(19.3%) من المجتمع الأصلي.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث لجمع المعلومات استبانة خاصة مكونة من (62) فقرة خماسية التدرج

تمثل المعوقات المختلفة للعمل الإشرافي في الأردن وفقرة أخيرة على هيئة سؤال مفتوح.

وقد تم استخدام التحليل العاملي وتحليل التباين الثلاثي والمتوسطات الحسابية.

وكانت أهم النتائج :

أن معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون تصنف في خمسة مجالات رئيسة مرتبة بحسب أهميتها كما يلي (1) المعوقات الاقتصادية والمالية (2) المعوقات الإدارية / المؤسسية (3) المعوقات التربوية / المهنية الفنية (4) المعوقات الاجتماعية / البيئية (5) المعوقات الشخصية / الذاتية. كما دلت نتائج الدراسة على أن أهم معوقات العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين في الجانب الشخصي ضعف كفايات المشرف الأكاديمية والمسلكية وعدم قدرته على بناء البرامج التدريبية ، وفي الجانب التربوي عدم قيام مديري المدارس بعملهم كمشرفين وتدريب المعلم مباحث تختلف عن تخصصه وعدم حبه لمهنة التدريس وكراهيته للزيارات الصفية وعدم اهتمامه بإرشادات المشرف كما دلت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق دالة تعود على متغيرات الدراسة المستقلة أو التفاعل بينها باستثناء متغير الجنس حيث كانت المشكلات التي تواجه الإناث أكثر حدة من تلك التي تواجه الذكور.

وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية، وإيجاد نظام للحوافز المادية للمشرف المتميز وعدم إشغال المشرفين بأية أعمال إدارية لا تتسجم مع مهامهم ، وتحسين ظروف العمل من حيث المواصلات والمكاتب والقرطاسية والتجهيزات .

#### 5- دراسة هترية (1999) :

بعنوان "معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن" هدفت إلى تعرف الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (330) فرداً بلغ عدد المشرفين (30) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالكامل وبلغ عدد المعلمين (300) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبيانين الأول لقياس معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية ، واشتمل على (80) فقرة موزعة على ثمانية مجالات ، والثاني لقياس الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف التربوي واشتمل على (25) فقرة .

وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتم استخدام اختبار (ت) (T - test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).  
ومن أبرز النتائج :

وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية ذات مستوى عالٍ ومتوسط وقليل، ومن أهمها: كثرة أعداد الطلبة في الصف الواحد وكثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي مع ضيق الوقت المخصص لعملية الإشراف، وشعور بعض المعلمين أن علاقة المشرف بهم علاقة سلطوية، كما أظهرت النتائج وجود اهتمام كبير بالحلول والمقترحات المستقبلية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

الأخذ بعين الاعتبار أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا والعمل على وضع أولويات لهذه المعوقات لإيجاد الوسائل الكفيلة لتجنبها، ووضع برنامج لتطوير الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا وزيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، وإجراء دراسات ميدانية لاحقة تغطي جميع جوانب عملية الإشراف التربوي.

ب- دراسات أجنبية :

1- دراسة أدولف أنروهارلد ثيرنر (Unruh & Turner) 1970:

بعنوان "الإشراف من أجل التغيير والابتكار".

أشارت الدراسة إلى وجود ثمان مشكلات رئيسة في ميدان الإشراف التربوي وهي:

أ- غياب الهوية المهنية: بعض مديرات التعليم تدلي بأن الإشراف التربوي من مهام مدير المدرسة، ولا حاجة لوجود مشرف تربوي في حين أنه لا يعترف بالإشراف كمهنة ولا يوجد له توصيف وظيفي .

ب- غياب الإطار المرجعي: ويعني عدم وجود وصف واضح لعمل المشرف مما يعرقل عملية متابعته وتقويمه .

ج- صعوبات التسلسل الهرمي: يصنف المشرف أحياناً مع الإداريين لقيامه بأعمال إدارية وأحياناً مع المعلمين لقيامه بأعمال فنية .

د- التعارض مع دور مدير المدرسة: وذلك في مجالات تقييم المعلمين وأجر الجدارة والاستحقاق والتنشيط الوظيفي .

هـ- غياب نظام الحوافز: لا يوجد لهذه الوظيفة أية حوافز مادية كالتالي تمنح للمديرين والمعلمين المتميزين مع غياب الحوافز المعنوية .

- المواجهة مع المعلمين: يصطدم المشرف بأنماط مختلفة من المعلمين مثل العنيد اللامبالي والكسول والعدواني، ومنهم من يرفض التعاون وأخذ المشورة .
- ارتفاع حجم الصف: يقلل من التفاعل الصفّي ويحرم كثير من الطلاب فرصة السؤال مما ينعكس على أداء المعلم وعلى تقبله لاقتراحات المشرف .
- علو توقعات المجتمع : عناية المجتمعات بالتعليم كأحد عناصر العملية التربوية قد حمل المشرف المسؤولية في إحداث التغيير .

## 2- دراسة جيليان و نيكولاس (Gook Gillian and Duca Nickolas) 1999:

بعنوان "الأساليب الإدارية من وجهة نظر المشرفين والمديرين التربويين" بهدف المقارنة بين الطلاب الذين يسعون للحصول على شهادة في الإشراف التربوي، وأولئك الذين يسعون للحصول على شهادة في الإدارة التربوية، وذلك بغرض اختبار الفروق في أساليب القيادة .

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (149) طالب مدير تربوي و (121) طالب مشرف تربوي شاركوا في الدراسة بجامعة تكساس في شان أنتونيا .

### أدوات الدراسة:

تم استخدام أربع أدوات تقويم ذاتي لقياس أساليب القيادة والمعلومات طبقت على طلاب الإدارة وطلاب الإشراف التربوي .

### وكانت أهم النتائج:

- أن طلاب الإدارة و الإشراف التربوي لم يدركوا أنماط الإدارة والقيادة التربوية المتعددة.
  - يغلب على برامج تدريب الإشراف و الإدارة التربوية الطابع التقليدي .
  - وأوصت الدراسة بأنه:
- 1- يجب على طلاب الإدارة والإشراف التربوي أن يدركوا نماذج القيادة التربوية المتعددة وأن يكون لديهم القدرة على التقويم.
  - 2- تشجيع أساليب الابتكار في برامج التدريب للمشرفين والمدراء التربويين.
  - 3- النمو المهني المستمر وتنفيذ برامج للتدريب لجميع المستخدمين في مراكز الإشراف والإدارة التربوية .
  - 4- أن تأخذ المدارس في المقاطعة بالاعتبار أساليب القيادة عند تعيين أي ، مستخدم وكذلك تجعل الإدارة التربوية تعمل من خلال فريق عمل .

## تعليق الباحثة:

اتفقت الدراسات السابقة على وجود كثير من المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي، وتحد من فاعليته وتحول دون تحقيق أهداف العملية التربوية، إلا أن الدراسات اختلفت في تناول معوقات الإشراف التربوي، إما بشكل إجمالي مثل (السعودي، 72) أو بتصنيف المعوقات إلى عدة مجالات مثل السعود تلك التي اعتمدت عليها الباحثة في بناء الاستبانة، في حين لم تنظر دراسة البحث في المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي بجميع أبعاده، مما يؤكد الحاجة لمثل هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة من توصيات الدراسة لمواجهة هذه المعوقات مثل دراسة (السعود ومكتب التربية العربي وأحمد ونيكولاس) التي أكدت على ضرورة تخفيف عبء المشرف التربوي، والتقليل من نصاب المعلمين الذي يشرف عليهم، والعناية بتأهيل المشرفين وتوصيف مهامهم، وتشجيع أساليب الابتكار في برامج التدريب للمشرفين. وهذه التوصيات ستأخذها الدراسة الحالية بعين الاعتبار، كما أن الدراسات السابقة وفرت للباحثة الإطار المرجعي حول معوقات العمل الإشرافي.

## ثالثاً: دراسات تناولت تطوير الإشراف التربوي

### أ- دراسات عربية:

#### 1- دراسة عبد الله (1983):

بعنوان "تطوير الخدمات الإشرافية التربوية في المدارس الأردنية" هدف إلى بيان الخدمات الإشرافية التي يمكن أن يقدمها الإشراف التربوي للمعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية، والخدمات الإشرافية الأكثر حاجة وأهمية للمعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم بحسب رأي المعلمين.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (305) معلماً تم اختيارهم من مجتمع معلمي وزارة التربية والتعليم في مكتب تربية إربد للعام الدراسي 1981 / 1982 وعددهم (1220) معلماً ومعلمة. أدوات الدراسة:

طور الباحث ونقح قائمة بخدمات الإشراف التربوي التي يمكن أن يقدمها المشرف التربوي للمعلم تكونت من (60) فقرة تمثل السنتين خدمة إشرافية التي حددها في القائمة. وكانت أهم النتائج:

أن الإشراف التربوي لم يقدم للمعلمين خدمة في مجال نموهم المهني إلا أن اهتمامهم منخفض نسبياً في مساعدة المعلم لمعرفة ذاته، وأن اهتمام الإشراف ينصب بشكل عام على المحافظة على التعليم الصفي. وأوصت الدراسة بزيادة عدد المشرفين التربويين، ومراجعة وتقييم خطط المشرفين التربويين.

#### 2- دراسة الراشد (1991):

بعنوان "تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة". هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي ويلئم بيئة المجتمع السعودي.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة البحث من قيادات تربوية وموجهين ومعلمين من المناطق الوسطى والشرقية والغربية والشمالية والجنوبية من المملكة العربية السعودية.



## أداة الدراسة:

تم استخدام أربع استبانات الأولى للقيادات في مجال الإشراف، والثانية للمشرفين التربويين والثالثة للمديرين والرابعة للمعلمين. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب أو مدخل تحليل النظم بكل ما يشتمله من عمليات تحديد الأهداف وبناء النظم البديلة لتحقيق هذه الأهداف ثم تقويم هذه البدائل في ضوء فاعليتها وكفاءتها.

## وكانت أهم النتائج:

تعدد الزيارات الإشرافية والتربوية المفاجئة التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلمين والتي تعتمد على تصيد الأخطاء .

عدم مناسبة الأساليب التي يستخدمها المشرف للنمو العلمي المهني للمعلم وعدم استعمالهم لأساليب حديثة في الإشراف واهتمامهم بالنواحي النظرية دون التطبيقية وندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم ، وعدم إشراكه في تقويم ذلك ، علاوة على عدم متابعته للنقص في المعامل والوسائل التعليمية .

وأوصت الدراسة بتطوير النظام القائم بالتدرج وأن تسود المرونة نظرة القائمين على النظام الحالي ، والنظام المقترح ليس نظاماً نهائياً ولكنه تصور مقدم على أساس دراسة علمية، ولا بد من التجريب المبدئي للنظام، ولا بد من الاستعانة بالخبرة العربية والأجنبية في مرحلة تطبيق النظام المقترح.

## 3- دراسة عبيدات (1993) :

بعنوان "تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن" بهدف وضع برنامج لتطوير العملية الإشرافية في الأردن، وتبني نموذجاً إشرافياً يتم صياغته بشكل نظام تحدد فيه المدخلات ، والعمليات ، ومخرجات الإشراف، وتتضح من سلسلة التفاعلات اللازمة لتنظيم المدخلات الإشرافية لإحداث التغييرات المناسبة من أجل الوصول إلى المخرجات المطلوبة. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في الأردن وعددهم (182)، ومجموعة من (600) معلم ومعلمة يعملون على بيئات تربوية واجتماعية واقتصادية متباينة. أدوات الدراسة:

استخدم الباحث عدة أدوات منها بطاقة ملاحظة ، وبطاقة تقويم ذاتي، واستبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة .

#### وكانت أهم النتائج :

وجود فجوة بين المنطلقات والأسس النظرية للإشراف وبين خطط المشرفين التربويين، وأن هناك فجوة بين خطط المشرفين التربويين وبين التطبيق العملي لهذه الخطط ، مما يوضح سبب وجود اتجاهات سلبية لديهم في العملية الإشرافية مع وعيهم لطبيعة الممارسات التي تحقق الإشراف الفعال، كما بينت النتائج أهمية الكفاءات التالية من وجهة نظر عينة الدراسة من المشرفين التربويين، مثل الاتصال والتفاعل وتقنيات الإشراف والتخطيط الدراسي، وتنمية المعلمين والتربية المستمرة وتطوير المناهج والتقويم والتغيير والتطوير والتوجيه والإرشاد والعلاقات الإنسانية ، وكفاءات إدارية والعمل مع الجماعات. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في المنطلقات الأساسية للعملية الإشرافية، وربط عملية تطوير الإشراف بتطوير التعليم ، وتطوير تدريب المشرفين وإعدادهم باستخدام أساليب تدريبية حديثة.

#### 4- دراسة نشوان ،نشوان (1998):

بعنوان "نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث" ، بهدف تقييم نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث .  
عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المشرفين التربويين والمديرين بينما اشتملت عينة الدراسة على (250) معلم ومعلمة من المجتمع الأصلي (2500) معلم ومعلمة أي بنسبة (10%) اختيروا بطريقة عشوائية بحسب مناطق تعليمية مختلفة في قطاع غزة .  
أداة الدراسة:

استخدم الباحثان استبانة موجهة لكل من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين العاملين في نظام الإشراف التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة ، واشتملت على (77) فقرة وتضمنت (9) مجالات .

وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومن أهمها مربع كاي، اختبار (ت)، تحليل التباين الأحادي وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية ومن أهمها مربع كاي ، اختبار (ت) ، تحليل التباين الأحادي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها.

## وكانت أهم النتائج:

عدم وجود اتفاق وتعاون بين المشرفين والمديرين والمعلمين في نظام الإشراف التربوي، وأن المفهوم الإشرافي وطرق اختيار المشرفين التربويين ما زال غير واضح المعالم لدى عينة الدراسة .

وأوصت الدراسة، بضرورة توضيح مفهوم وفلسفة وأهداف الإشراف التربوي في نظام الإشراف التربوي بغزة للمعلمين، وأنه يجب استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي لما لها من فائدة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، والابتعاد عن الأساليب التقليدية القديمة في الإشراف والتي تعتمد على تصيد أخطاء المعلمين.

## 5- دراسة سيسالم (2001):

عنوان الدراسة: "مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة" بهدف تحديد مهام مشرف العلوم لتطوير أداء معلمي العلوم، والتعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لهذه المهام من خلال آراء معلمي العلوم و مشرفيهم و مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (15) من معلمي و معلمات العلوم للعام 1999 و 2000 م، و(35) من مديري و مديرات المدارس الثانوية، و (34) من المشرفين و المشرفات

### منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

### أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة وزعت على عينة الدراسة.

### وكانت أهم النتائج:

أن المشرفين يميلون إلى ممارسة أكثر المهام الإشرافية الملموسة و التي تظهر بأنها جهد ملموس للمشرفين حيث سيحاسب المشرف على أساسها، و تحتاج لمتابعة منه أقل من غيرها و هي تقليدية و مألوفة و غالبية المشرفين يعتمدون على الزيارة الصفية كأسلوب جيد لتقويم المعلم، مع عدم الوعي بالاتجاهات الحديثة في الإشراف مثل تنمية المشرفين من خلال عقد المؤتمرات و الندوات حول الإشراف التربوي.

وأوصت الدراسة بتحديد الأدوار و المهام و المسؤوليات لمشرف العلوم، و ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف التربوي ، و اهتمام المشرفين بالمهام الإشرافية .

## ب- دراسات أجنبية:

### 1- دراسة بلاك مون (1999) Blacmon C. Robert

عنوان الدراسة: "الإنفاق بالدولار على الإشراف التربوي في مدارس لويزيانا العامة" بهدف جمع المعلومات، واختيار الفرضيات التي تقول بأن معدل إنفاق الدولار على مدارس لويزيانا، ازداد زيادة ملحوظة خلال العقد الحالي، وذلك لتسهيل المقارنة بمعدل الإنفاق في السنوات المختلفة .

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع المشرفين التربويين بولاية أوسيانا وعددها (150) مشرفاً.

وكانت أهم النتائج:

أنه بعد حوسبة جميع البيانات التي أظهرت أن عدد المشرفين التربويين قد ازداد بنسبة (140%) و ازداد عدد المعلمين بنسبة (30%) وعدد مديري المدارس بنسبة (1%) كما تضمن ذلك زيادة كبيرة في رواتب المشرفين التربويين.

### 2- دراسة جيم (Cornell-Jim): 1977

بعنوان دور الإشراف التربوي المهني في ألاباما ( ALABAMA )

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى وصف دور الإشراف التربوي المهني في ألاباما من وجهة نظر

الإداريين و المعلمين .

أدوات الدراسة:

استبانة موجهة لعينة من المديرين والمعلمين.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (650) مدير و (685) معلم، و كانت نسبة الاستجابة (58%) من المعلمين و (66%) من المديرين، على أن يضعوا بالترتيب الوظائف و المهمات المرغوبة للمشرف التربوي، و كذلك أن يحددوا المهمات التي يمكن تنفيذها على أحسن وجه من خلال مجموعة من ورش العمل و المؤتمرات، و تلك التي تنفذ بين المشرف و المعلمين أو الإداريين بشكل فردي .

## وكانت أهم النتائج:

أنها توصلت الدراسة إلى أن (14) مهمة والتي وضعت في سلم الأولويات كانت المنهاج و النمو المهني، أما الواجبات المرتبطة بهذه المهمات، والتي وضعت في سلم الأولويات أيضاً كانت تزويد المعلمين بالمعلومات و الوسائل التعليمية و المواد اللازمة للتعليم. وقد اتفق كل من المديرين و المعلمين على أن عمل المشرف مع الفريق يكون أكثر فاعلية من عمله مع الأفراد.

وأوصت الدراسة بضرورة رفع الكفايات الخاصة بالعملين في التربية في المناطق المختلفة و الاستفادة من الوسائل و المواد التعليمية المتوفرة .

## تعليق الباحثة:

بعد الاطلاع على توصيات الدراسات السابقة، و الخاصة بتطور الإشراف التربوي، لوحظ أن هذه الدراسات أوصت بضرورة تحديد دور المشرفين التربويين، و العناية بالتقويم و النمو المهني للمشرفين التربويين ، كما أكدت الدراسات على ضرورة العمل من خلال الفريق، و ضرورة زيادة مرتبات المشرفين التربويين، و هذا ما يتفق مع النظرة الحديثة للإشراف التربوي و الاتجاهات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي و هذا ما ستأخذه الدراسة الحالية بعين الاعتبار عند وضع التصور المقترح في إطار مواجهة معوقات الإشراف التربوي .

## تعليق عام للباحثة:

لقد اتضح من الدراسات السابقة أنها تتفق و تختلف في البعض الآخر مع الدراسة الحالية كما يلي :

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السعودي (1985)، فريجات (1992)، السعود (1994)، في أنها اقتصرت على عينة المشرفين فقط، ومع دراسة محمود (1997)، التي اشتملت على المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية و المدارس التابعة للسلطة الوطنية.
- كما اتفقت الدراسة مع دراسة محمود (1997)، ودراسة (نشوان، نشوان 1998)، في إجراء المقابلات الشخصية لجمع المعلومات بالإضافة للاستبانة كأداة للدراسة.
- أما فيما يخص نتائج الدراسة الحالية ، فقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الزعبي (1995) في غياب أثر متغير الجنس (المشرفين و المشرفات) على الشعور بالمعوقات الإشرافية.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المكتب العربي (1985)، والسعودي (1985)، وعطاري (1991) في كثرة الأعباء الملقاة على المشرفين التربويين، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة السعودي (1985) في صعوبة المواصلات .

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة المكتب العربي (1985)، والزغبة (1985) وعطاري (1991) و الدرايع (1991) في اختيار عينة الدراسة حيث اشتملت العينة على المشرفين والمعلمين ، ومع دراسة أحمد (1987) التي اشتملت على المشرفين والمعلمين والتلاميذ، أما دراسة محمود (1997) فقد اشتملت العينة على المعلمين والمعلمات فقط ، في حين أن عينة دراسة كل من بلاك مون (1999) وعبد الرحمن (1994) وسيسال (2001) اشتملت على عينة من المشرفين والمديرين ومعلمي العلوم، أما دراسة جيم (1977) فقد اشتملت على المديرين ومعلمي التوجيه المهني ، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على المشرفين فقط .

كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كل من عبد الرحمن (1994)، (نشوان، نشوان، 1998) في اختيار عينة الدراسة، حيث أن الدراستين اقتصرتا على المشرفين التابعين لوكالة الغوث الدولية ، في حين أن الدراسة الحالية اشتملت على المشرفين التابعين لوكالة الغوث الدولية والحكومة .

أما بالنسبة لأداة الدراسة المستخدمة ، فقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة أحمد (1987) التي استخدمت أربع استبانات موجهة لكل من المشرفين، والمدراء، والمعلمين، والتلاميذ، بينما استخدمت الدراسة الحالية استبانة واحدة موجهة للمشرفين التربويين.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كل من الزعبي (1990)، وهتريه (1999) اللتين استخدمتا استبانتين، الأولى وضعت للمشكلات الإشرافية والثانية وضعت لأبرز الحلول لهذه المشكلات، أما سوليفان (1999) فقد استخدم الاستفتاء ، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على استبانة واحدة تدور حول معوقات العمل الإشرافي والاقتراحات لتحسين مستوى الإشراف التربوي .

واختلفت الدراسة الحالية أيضاً عن دراسة الخليبي وسلامة (1989) في اختيار عينة الدراسة التي اقتصرت على مشرفي العلوم ، وهتريه (1999) التي اقتصرت على مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا، بينما اشتملت الدراسة الحالية على جميع المشرفين التربويين العاملين في محافظات غزة ولجميع المراحل الدراسية.

وقد استفادت الباحثة من دراسة السعود (1993) في بناء فقرات الاستبانة ، ومن دراسة كل من عبد الرحمن (1994)، (نشوان، نشوان، 1998)، والدرايع (1991) في المعالجة الإحصائية، كما استفادت أيضاً من دراسة كل من رونالد تيرنر (1970)، ومكتب التربية العربي (1985)، والزاعة (1989) والسعود (1993)، والزعيبي (1990) في توضيح مفهوم الإشراف التربوي .

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتقديم تصور مقترح يتعلق بالمجالات الأربعة وهي أبعاد الاستبانة التي تتمثل في هذه المجالات (الاقتصادي، المهني، الإداري، الاجتماعي)، وذلك في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، أخذاً بالاعتبار خصوصية واقعا الفلسطيني الذي يمر في مرحلة من أصعب المراحل التاريخية.

لم تول الدراسات السابقة عناية كبيرة بوضع تصور مقترح لمواجهة معوقات العمل الإشرافي التربوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، إلا أن بعض الدراسات مثل عطاري والزعيبي والسعود اكتفت بطرح بعض المقترحات العلاجية وبشكل إجمالي دون تفصيل، مما يؤكد الحاجة لمثل هذه الدراسة التي ستميز بالنظرة الشاملة إلى العملية الإشرافية انطلاقاً من معوقات العمل الإشرافي التربوي وقد تم الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي جاءت في الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي لمعالجة معوقاته ومواكبة روح العصر والتطلعات والآمال المرجوة من العملية التربوية في بناء أجيال الناشئة و أهم ما يميز الدراسة أنها لم تقتصر على حصر المعوقات بل تم وضع تصور مقترح قابل للتطبيق وطرح عدة بدائل لاختيار البديل الأفضل في ظل الواقع وإمكاناته .

وقد وفرت الدراسات السابقة الإطار المرجعي حول أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي يتم الاستعانة بها في وضع التصور المقترح .

وقد خلصت الباحثة إلى أنه قد لوحظ اهتمام كبير بموضوع الإشراف التربوي محلياً وعربياً وعالمياً .

كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الإشراف التربوي وبناء فقرات الاستبانة، والتعرف على مقاييس وأدوات الدراسة، والتعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة، كما اعتمدت جميع الدراسات على أسلوب الدراسة الميدانية في حين اقتصرت بعض الدراسات على دراسة نظام الإشراف التربوي في مجالات محددة.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الصدق
- الثبات
- الأسلوب الإحصائي



يتناول هذا الفصل منهجية البحث ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج.

و فيما يلي وصف للعناصر السابقة:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، حيث تم دراسة واقع المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي من خلال تطبيق أداة الدراسة ثم تحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

### مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين بوزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لجميع مراحل التعليم وجميع المواد الدراسية والأنشطة المختلفة للعام الدراسي 2001 / 2002م، وعددهم (126) مشرفاً، ومشرفة موزعين للعمل في مدارس قطاع غزة كما هو مبين في الجدول رقم (1) .

جدول رقم (1)

يبين أعداد المشرفين التربويين العاملين في مجال التربية والتعليم (حكومة/وكالة)  
موزعين بحسب المنطقة والتخصص للعام الدراسي 2001 / 2002م

| المجموع الكلي | الوكالة |     |          |                 |     | الحكومة |     |          |     |          | الجهة المشرفة | المسلسل |
|---------------|---------|-----|----------|-----------------|-----|---------|-----|----------|-----|----------|---------------|---------|
|               | المجموع | رفع | خان بونس | المناطق الوسيطة | غزة | المجموع | رفع | خان بونس | غزة | شمال غزة | المحافظات     |         |
|               |         |     |          |                 |     |         |     |          |     |          | التخصص        |         |
| 5             | 1       | 1   |          |                 |     | 6       | 2   | 2        | 1   | 1        | تربية إسلامية | 1       |
| 18            | 8       | 2   | 1        | 3               | 2   | 10      | 2   | 2        | 4   | 2        | لغة عربية     | 2       |
| 12            | 4       | 1   |          | 1               | 2   | 8       | 2   | 2        | 3   | 1        | لغة إنجليزية  | 3       |
| 9             | 3       | 1   |          | 1               | 1   | 9       | 3   | 2        | 2   | 2        | مواد اجتماعية | 4       |
| 16            | 5       | 1   | 1        | 1               | 2   | 11      | 2   | 2        | 4   | 3        | علوم          | 5       |
| 14            | 6       | 1   | 1        | 2               | 2   | 11      | 3   | 3        | 3   | 2        | رياضيات       | 6       |
| 31            | 14      | 2   | 3        | 3               | 6   | 17      | 3   | 3        | 7   | 4        | مرحلة دنيا    | 7       |
| 6             | 2       | 2   |          |                 |     | 4       | 1   | 1        | 1   | 1        | رياضة         | 8       |
| 4             | 1       | 1   |          |                 |     | 4       | 1   | 1        | 1   | 1        | فن            | 9       |
| 2             | 1       | 1   |          |                 |     | 1       | -   | -        | -   | 1        | اقتصاد منزلي  | 10      |
| 1             | 1       | 1   |          |                 |     | 1       | -   | -        | 1   | -        | أشغال         | 11      |
| 1             | -       | -   | -        | -               | -   | 1       | -   | 1        | -   | -        | موسيقى        | 12      |
| 1             | 1       | 1   |          |                 |     | 1       | -   | -        | 1   | -        | مكتبات        | 13      |
| 1             | 1       | 1   |          |                 |     | 1       | -   | -        | 1   | -        | صحة           | 14      |
| 2             | 2       | 2   |          |                 |     | -       | -   | -        | -   | -        | تدريب يدوي    | 15      |
| 1             | 1       | 1   |          |                 |     | 3       | 1   | 1        | 1   | -        | توجيه وإرشاد  | 16      |
| 2             | 1       | 1   |          |                 |     | 1       | -   | -        | 1   | -        | وسائل تعليمية | 17      |
| 141           | 52      | 6   | 20       | 11              | 15  | 89      | 20  | 20       | 31  | 18       | المجموع الكلي |         |

## عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي للعام الدراسي 2001/2002م وعددهم (141) مشرف ومشرفة.

## العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة باختيار (30) مشرفاً ومشرفة تربوية وذلك بغرض تقنين استبانة الدراسة (المتعلقة بمعوقات الإشراف التربوي) قبل إجراء التطبيق الميداني على عينة الدراسة، بهدف التحقق من صدق وثبات الاستبانة المذكورة، وقد توزعت العينة الاستطلاعية كما هو مبين في الجدول رقم (2):

### جدول رقم (2)

يبين حجم العينة الاستطلاعية المأخوذة من مشرفي الحكومة والوكالة

| المجموع | الجنس |     | المؤسسة            |
|---------|-------|-----|--------------------|
|         | أنثى  | ذكر |                    |
| 19      | 6     | 13  | حكومية             |
| 11      | 5     | 6   | تابعة لوكالة الغوث |
| 30      | 11    | 19  | المجموع            |

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم وإعداد استبانة معوقات الإشراف التربوي من خلال المرور بالخطوات التالية:

\* الإطلاع على الأدب التربوي حول معوقات الإشراف التربوي مثل دراسة السعود (1994) وهنرية (1999) .

\* تصميم استبانة مكونة بصورتها الأولية من (124) بنداً موزعة على خمسة أبعاد وموجهة للمشرفين التربويين العاملين بمدارس الحكومة والوكالة بمحافظة غزة (ملحق رقم 9) .

1240864

\*تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على عدد من المختصين في مجال الإشراف التربوي والإدارة التربوية وذلك بهدف التحقق من صدق انتماء الفقرات لموضوع الاستبانة، وإضافة أو حذف أو تعديل تلك الفقرات بحسب ما يرويه مناسباً.

\*تحديد فقرات الاستبانة بصورتها المبدئية بعد التحكيم وذلك بهدف القيام بإجراءات التحقق من الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

\*تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية ملائمة، للتحقق من صدقها وثباتها، ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية تمهيداً للتطبيق الميداني للدراسة.

### تقنين الاستبانة:

من أجل تقنين الاستبانة تم التحقق من الصدق والثبات وذلك باتباع عدة أساليب تمثلت فيما يلي :

### أولاً: الصدق (Validity):

#### 1- صدق المحكمين (Referees Validity):

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبعض المشرفين التربويين العاملين بوكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (ملحق رقم 10) وذلك للوقوف على مدى انتماء البند للبعد الرئيس، كما قام المحكمون بالحذف والإضافة وتعديل الصياغة (ملحق رقم 11) وقد قامت الباحثة باستبعاد العبارات التي لم يتفق عليها أغلبية المحكمين والأخذ بملاحظاتهم، والجدول التالي يبين عدد أبعاد وفقرات الاستبانة بعد التعديل .

### جدول رقم (3)

يبين عدد فقرات استبانة معوقات الإشراف التربوي بعد التحكيم

| م | البعد           | عدد العبارات |
|---|-----------------|--------------|
| 1 | البعد الاقتصادي | 16           |
| 2 | البعد الإداري   | 18           |
| 3 | البعد المهني    | 23           |
| 4 | البعد الاجتماعي | 16           |
|   | مجموع البنود    | 73           |

### 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، ثم درجة كل فقرة مع مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وانتهى بحساب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، على الترتيب:

أ. الجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة :

#### جدول رقم (4)

يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات استبانة معوقات الإشراف التربوي والدرجة الكلية للاستبانة

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| 0.606 **       | 53          | 0.713 **       | 27          | 0.593 **       | 1           |
| 0.657 **       | 54          | 0.755 **       | 28          | 0.442 *        | 2           |
| 0.578 **       | 55          | 0.737 **       | 29          | 0.379 *        | 3           |
| 0.503 **       | 56          | 0.690 **       | 30          | 0.455 *        | 4           |
| 0.377 *        | 57          | 0.560 **       | 31          | 0.411 *        | 5           |
| 0.593 **       | 58          | 0.542 **       | 32          | 0.514 **       | 6           |
| 0.734 **       | 59          | 0.673 **       | 33          | 0.552 **       | 7           |
| 0.386 *        | 60          | 0.812 **       | 34          | 0.484 **       | 8           |
| 0.391 *        | 61          | 0.719 **       | 35          | 0.628 **       | 9           |
| 0.451 *        | 62          | 0.658 **       | 36          | 0.361 *        | 10          |
| 0.039          | 63          | 0.663 **       | 37          | 0.755 **       | 11          |
| 0.094          | 64          | 0.805 **       | 38          | 0.096          | 12          |
| 0.365 *        | 65          | 0.380 *        | 39          | 0.364 *        | 13          |
| 0.470 **       | 66          | 0.685 **       | 40          | 0.391 *        | 14          |
| 0.442 *        | 67          | 0.647 **       | 41          | 0.374 *        | 15          |
| - 0.037        | 68          | 0.623 **       | 42          | 0.487 **       | 16          |
| 0.448 *        | 69          | 0.519 **       | 43          | 0.694 **       | 17          |
| 0.409 *        | 70          | 0.492 **       | 44          | 0.071          | 18          |
| 0.495 **       | 71          | 0.372 *        | 45          | 0.525 **       | 19          |
| 0.442 *        | 72          | 0.415 *        | 46          | 0.419 *        | 20          |
| 0.605 **       | 73          | 0.424 *        | 47          | 0.363 *        | 21          |
| 0.500 **       | 74          | 0.458 *        | 48          | 0.611 **       | 22          |
| 0.584 **       | 75          | 0.476 **       | 49          | 0.590 **       | 23          |
| 0.482 **       | 76          | 0.578 **       | 50          | 0.680 **       | 24          |
| 0.458 **       | 77          | 0.463 *        | 51          | 0.666 **       | 25          |
| 0.469 **       | 78          | 0.685 **       | 52          | 0.726 **       | 26          |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول رقم (4) أن أغلب عبارات الاستبانة حققت مستوى جيد من الاتساق، من خلال معاملات ارتباط دالة في أغلبها عند مستوى دلالة أقل من (0.01) ،

وبعضها كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) باستثناء العبارات التي تحمل الأرقام (12، 18، 63، 64، 68)، لذا قامت الباحثة بحذف هذه العبارات، حيث أصبح عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية 73 فقرة.

ب. الجدول رقم (5)، والجدول رقم (6) والجدول رقم (7) والجدول رقم (8)، تبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة لاستبانة معوقات الإشراف التربوي، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، بينما الجدول رقم (9) يبين ارتباطات الأبعاد الأربعة للاستبانة مع الدرجة الكلية لها:

### جدول رقم (5)

يبين معاملات الارتباط ل فقرات البعد الاقتصادي

في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.568 **       | 10         | 0.826 **       | 1          |
| 0.704 **       | 11         | 0.742 **       | 2          |
| الفقرة محدوفة  | 12         | 0.609 **       | 3          |
| 0.458 *        | 13         | 0.777 **       | 4          |
| 0.398 *        | 14         | 0.542 **       | 5          |
| 0.535 **       | 15         | 0.588 **       | 6          |
| 0.721 **       | 16         | 0.567 **       | 7          |
| 0.697 **       | 17         | 0.728 **       | 8          |
|                |            | 0.710 **       | 9          |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

الجدول رقم (5) يبين أن جميع فقرات البعد الأول والمتعلق بالبعد الاقتصادي حققت ارتباطات جوهرية عند (0.01، 0.05) مع الدرجة الكلية لذلك البعد، باستثناء الفقرة رقم (12) والتي تم حذفها في إجراء الصدق في الجدول رقم (4)، وبذلك يبلغ عدد فقرات البعد الأول في صورته النهائية (16) فقرة فقط.

## جدول رقم (6)

يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد الإداري

في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.836 **       | 28         | الفقرة محذوفة  | 18         |
| 0.787 **       | 29         | 0.527 **       | 19         |
| 0.717 **       | 30         | 0.402 *        | 20         |
| 0.658 **       | 31         | 0.468 **       | 21         |
| 0.662 **       | 32         | 0.601 **       | 22         |
| 0.721 **       | 33         | 0.746 **       | 23         |
| 0.824 **       | 34         | 0.719 **       | 24         |
| 0.641 **       | 35         | 0.772 **       | 25         |
| 0.712 **       | 36         | 0.694 **       | 26         |
|                |            | 0.D 843 **     | 27         |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

الجدول رقم (6) يبين أن جميع فقرات البعد الثاني (البعد الإداري) لاستبانة معوقات الإشراف التربوي حققت ارتباطات جوهرية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) مع الدرجة الكلية للبعد، باستثناء الفقرة رقم (18) والتي تم حذفها في إجراء الصدق في الجدول رقم (4)، وبذلك يصبح عدد فقرات هذا البعد بصورته النهائية (18) فقرة فقط .



## جدول رقم (7)

يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد المهني

في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.642 **       | 49         | 0.774 **       | 37         |
| 0.691 **       | 50         | 0.854 **       | 38         |
| 0.398 *        | 51         | 0.427 *        | 39         |
| 0.843 **       | 52         | 0.826 **       | 40         |
| 0.648 **       | 53         | 0.701 **       | 41         |
| 0.762 **       | 54         | 0.596 **       | 42         |
| 0.841 **       | 55         | 0.649 **       | 43         |
| 0.744 **       | 56         | 0.716 **       | 44         |
| 0.405 *        | 57         | 0.389 *        | 45         |
| 0.620 **       | 58         | 0.533 **       | 46         |
| 0.877 **       | 59         | 0.494 **       | 47         |
|                |            | 0.616 **       | 48         |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

من الجدول رقم (7) يتضح للباحثة أن جميع فقرات البعد الثالث والمتعلق بالبعد المهني، حققت ارتباطات جوهرية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) مع الدرجة الكلية للبعد، دون حذف أي فقرة، وبذلك يظل عدد فقرات هذا البعد بصورته النهائية (23) فقرة فقط.

## جدول رقم (8)

يبين معاملات الارتباط لفقرات البعد الاجتماعي

في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.813 **       | 70         | 0.730 **       | 60         |
| 0.825 **       | 71         | 0.697 **       | 61         |
| 0.733 **       | 72         | 0.175**        | 62         |
| 0.830 **       | 73         | الفقرة محذوفة  | 63         |
| 0.814 **       | 74         | الفقرة محذوفة  | 64         |
| 0.868 **       | 75         | 0.551 **       | 65         |
| 0.863 **       | 76         | 0.646 **       | 66         |
| 0.794 **       | 77         | 0.808 **       | 67         |
| 0.807 **       | 78         | الفقرة محذوفة  | 68         |
|                |            | 0.724 **       | 69         |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

من الجدول رقم (8) يتبين أن جميع فقرات البعد الرابع والمتعلق بالبعد الاجتماعي، حققت ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) مع الدرجة الكلية للبعد باستثناء الفقرات (68، 63، 64) والتي تم حذفها أصلاً في بحث الصدق في الجدول رقم (4)، وبذلك يبلغ عدد فقرات البعد الاجتماعي في صورته النهائية (16) فقرة فقط .

مما سبق يتضح أن استبانة معوقات الإشراف التربوي قد أصبحت في صورتها النهائية

كما يلي:

- البعد الاقتصادي: وعدد فقراته (16) فقرة.
- البعد الإداري: وعدد فقراته (18) فقرة.
- البعد المهني: وعدد فقراته (23) فقرة.
- البعد الاجتماعي: وعدد فقراته (16) فقرة.

أي أن الاستبانة في صورتها النهائية أصبحت تحتوي على 73 فقرة.

ج: كما قامت الباحثة بالتحقق من ارتباطات الأبعاد الأربعة للاستبانة مع الدرجة الكلية لها كما يبينها الجدول رقم 9 :

### جدول رقم (9)

يبين معاملات الارتباط لمجموع فقرات كل بعد من الأبعاد الأربعة في استبانة معوقات الإشراف التربوي مع الدرجة الكلية للاستبانة

| معامل الارتباط | البعد     |
|----------------|-----------|
| 0.663 **       | الاقتصادي |
| 0.902 **       | الإداري   |
| 0.825 **       | المهني    |
| 0.502 **       | الاجتماعي |

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

من الجدول رقم 9 يتبين أن الأبعاد الأربعة المكونة لاستبانة معوقات الإشراف التربوي، ترتبط بصورة جوهرية مع الدرجة الكلية للاستبانة، الأمر الذي يحقق صدق البناء لها.

### 3- الصدق التمييزي Test of Extreme Groups:

يهدف هذا النوع من القياس إلى التأكد من صلاحية الاختبار للتمييز بين الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة، ويتم ذلك بترتيب الدرجات تصاعدياً أو تنازلياً، واختيار الدرجات التي تشكل 27% من الطرف العلوي، و27% من الطرف السفلي، والمقارنة بينهما باستخدام اختبار إحصائي ملائم لعدد العينتين، وفي هذه الحالة، كان العدد الذي يشكل 27% من العدد الكلي لعينة التقنين يساوي 8 أفراد، مما اضطررت الباحثة إلى استخدام اختبار مان - ويتي (U - Mann - Witny) كديل لاختبار (ت) t-Test والذي لا يصلح للعينات الصغيرة، والجدول رقم (10) يبين متوسط تراتيب المجموعتين ومجموعها وقيمة اختبار (U) ومستوى الدلالة في كل حالة:

## جدول رقم (10)

يبين نتيجة اختبار مان - ويتي (U) لفحص الصدق التمييزي لاستبانة

معوقات الإشراف التربوي

| مستوى الدلالة | قيمة U | مجموع الترتيب | متوسط الترتيب | العدد | المجموعة | البعد         |
|---------------|--------|---------------|---------------|-------|----------|---------------|
| 0.01          | 2.500  | 97.5          | 12.19         | 8     | مرتفع    | الاقتصادي     |
|               |        | 38.5          | 4.81          | 8     | منخفض    |               |
| 0.01          | 0.000  | 100           | 12.5          | 8     | مرتفع    | الإداري       |
|               |        | 36            | 4.5           | 8     | منخفض    |               |
| 0.01          | 0.000  | 100           | 12.5          | 8     | مرتفع    | المهني        |
|               |        | 36            | 4.5           | 8     | منخفض    |               |
| 0.05          | 11.000 | 89            | 11.13         | 8     | مرتفع    | الاجتماعي     |
|               |        | 47            | 5.88          | 8     | منخفض    |               |
| 0.01          | 0.000  | 100           | 12.5          | 8     | مرتفع    | الدرجة الكلية |
|               |        | 36            | 4.5           | 8     | منخفض    |               |

يبين الجدول رقم (10) أن الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية لاستبانة معوقات الإشراف التربوي قد حققت تميزاً واضحاً من خلال الفروق الدالة إحصائياً (0.01، 0.05) بين مرتفعي الدرجات ومنخفضيها على الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة ، الأمر الذي يؤكد صلاحية الاستبانة للتمييز بين مرتفعي الدرجات على أبعاد الاستبانة ودرجاتها الكلية .

## ثانياً: الثبات Reliability:

### 1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات الأسئلة الفردية، ومجموع درجات الأسئلة الزوجية لاستبانة معوقات الإشراف التربوي والبالغ عدد فقراتها 73 فقرة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لنصفي الاختبار  $r = 0.4486$  وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ثم استخدمت معادلة سبيرمان - براون لتعديل طول الاختبار، حيث أن معامل الارتباط المحسوب هو لنصف الاختبار، وقد تبين أن معامل ارتباط سبيرمان - براون للاختبار  $r = 0.6194$  وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

### 2. الثبات بإيجاد معامل ألفا-كرونباخ:

قامت الباحثة بتقدير ثبات الصورة النهائية لاستبانة معوقات الإشراف التربوي بإيجاد معامل ألفا - كرونباخ لكل من الأبعاد الأربعة للاستبانة، بالإضافة إلى المجموع الكلي للدرجات، والجدول رقم (11) يبين هذه القيم:

### جدول رقم ( 11 )

معاملات الثبات للصورة النهائية لاستبانة معوقات الإشراف

التربوي وأبعادها الأربعة بطريقة ألفا كرونباخ

| الاستبانة              | البعد         | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|------------------------|---------------|-------------|-----------|
| معوقات الإشراف التربوي | الاقتصادي     | 16          | 0.9072    |
|                        | الإداري       | 18          | 0.9336    |
|                        | المهني        | 23          | 0.9397    |
|                        | الاجتماعي     | 16          | 0.9554    |
|                        | المجموع الكلي | 73          | 0.9583    |

مما سبق، يتبين للباحثة أن استبانة معوقات الإشراف التربوي تتمتع بالصدق والثبات بدرجة جيدة ومرضية، الأمر الذي يتيح استخدامها على عينة الدراسة الحالية باطمئنان.

## الأسلوب الإحصائي:

قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية {SPSS} معالجة النتائج وذلك عن طريق

استخدام المعالجات التالية:

- النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار " ت " لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاستبانة.
- إجراء اختبار شيفيه البعدي لفحص دلالة الفرق بين المتوسطات.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة نتائج السؤال المفتوح الخاص بالمعوقات
- مناقشة نتائج السؤال المفتوح الخاص بالمقترحات

استهدفت الدراسة الحالية تحديد معوقات العمل الإشرافي التربوي في مدارس قطاع غزة الحكومية والتابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، وكذلك اقتراح حلول مستقبلية لمواجهة هذه المعوقات مما يسهم في تحسين العملية التربوية وذلك في حال توظيف الدراسة بشكل جيد.

ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة معوقات الإشراف التربوي على عينة الدراسة المتمثلة في جميع أفراد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المشرفين التربويين العاملين في محافظات غزة (حكومة/وكالة) للعام الدراسي 2001 / 2002 م .

### نسبة الاستجابة Response Rate:

تمثلت عينة الدراسة في (126) من المشرفين والمشرفات وهم يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2001/ 2002 م، ولكن عند التطبيق الفعلي، تلقت الباحثة ردود من 103 فقط من العينة المطلوبة، أي بنسبة استجابة تساوي (83 %) وهي نسبة جيدة ومرضية.

وقد تم جمع البيانات وتفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر المشرفين التربويين في معوقات الإشراف التربوي وبين بعض المتغيرات (الجنس - المؤهل - الخبرة - نوع المؤسسة) وفق فروض الدراسة التالية:

1- للإجابة على التساؤل الأول للدراسة والذي نصه " ما معوقات العمل الإشرافي في قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون "، قامت الباحثة بإيجاد النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على أبعاد الاستبانة الأربعة، من خلال إيجاد مجموع الدرجات على كل بعد من الأبعاد وقسمته على النهاية العظمى للدرجات والتي يحصل عليها المفحوص فيما لو أجاب (أوافق بشدة) على كل بند من بنود الاستبانة، والجدول التالي يبين هذه النسب:



## جدول رقم (12)

يبين النسب المؤوية الاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة الأربعة

| أبعاد الاستبانة  | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|
| المعوق الاقتصادي | 71 %           |
| المعوق الإداري   | 70 %           |
| المعوق المهني    | 67 %           |
| المعوق الاجتماعي | 65 %           |

يتضح من الجدول رقم (12) أن قوة استجابة أفراد العينة على الفقرات الواردة في كل بعد من أبعاد الاستبانة تتدرج من المعوق الاقتصادي كأقوى معوق يواجه العمل الإشرافي، يليه المعوق الإداري، فالمعوق المهني، وأخيراً يأتي المعوق الاجتماعي كأقل معوق يمكن أن يواجه العمل الإشرافي.

ويتفق ذلك مع رؤية الباحثة بأن الإمكانيات المادية هي التي تلعب الدور الأهم في تحقيق أهداف العملية التربوية، وأن المعوق الاقتصادي يقع على رأس المعوقات الأخرى تلك المعوقات المرتبطة بالوضع الاقتصادي المالي للمشرف التربوي، سواء من حيث تدني الراتب الشهري أو قلة المكافآت والحوافز المادية، أو الوضع المالي للمؤسسة، كعدم توافر المال اللازم لشراء بعض الأجهزة والتقنيات لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية، أو عدم توافر الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية في متناول يد المعلم، إضافةً على ذلك فالمشرف يشعر أنه أعلى مركزاً لذا لا بد أن يظهر بمظهر يليق بهذا المركز، كما ترى الباحثة أن الجانب الاقتصادي هو الذي يؤثر على الجوانب الأخرى بالدرجة الأولى.

أما المعوق الإداري فهو يشمل مجموعة من المعوقات التي ترجع إلى الإدارة التربوية المختلفة مثل وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم والمدرسة، ولا يملك المشرف الحل لمعظم هذه المعوقات مثل كثرة الأعباء الوظيفية مع ضيق الوقت، وعدم قدرته على اتخاذ القرار.

أما بالنسبة للمعوق المهني فيأتي في المرتبة الثالثة، حيث أن معظمها يتعلق بعمل المعلم، ونظراته السلبية للإشراف التربوي، وضعف تقبله للعمل الإشرافي، والاستفادة من البرامج الإشرافية المختلفة.

ويأتي المعوق الاجتماعي الذي يأتي في المرتبة الرابعة (الأخيرة)، وهو ينشأ من النظام السائد في المجتمع، كظروف العمل غير المريحة للمشرف، والعلاقات العائلية وعلاقات الصداقة التي تربط المشرف بالمعلم فتسبب للمشرف التربوي حرجاً في التعامل مع هذا المعلم، بالإضافة إلى صعوبة تعامل المشرفين من الذكور مع المعلمات والمشرفات الإناث لأسباب دينية واجتماعية.

وهذا يتفق مع دراسة السعود (1994) بيد أن الباحث صنف معوقات العمل الإشرافي في خمسة مجالات رئيسة مرتبة بحسب أهميتها:

1- المعوقات الاقتصادية 2- المعوقات الإدارية 3- المعوقات الإدارية 4- المعوقات المهنية 5- المعوقات الشخصية وهذا يتفق تماماً مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وفي مقابلة أجرتها الباحثة مع رئيس مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم سابقاً (أحمد المصري، 2002)، في رد على سؤال عن أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين قال بأنها صعوبة المواصلات وتدني الرواتب الشهرية .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة السعودي (1985) وعطاري (1991) اللذان أرجعا معظم المعوقات لعوامل اقتصادية. واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة الزعبي (1990)، وهتريه (1999)، في غياب أثر عدد سنوات الخبرة على معوقات العمل الإشرافي.

أما فيما يخص نتائج الدراسة الحالية فقد اتفقت مع نتائج دراسة هتريه (1999)، في وجود معوقات العمل الإشرافي بنفس الدرجة لها بغض النظر عن الجنس، كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج السعود (1993) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل وذلك في المجالين المهني والإداري، ولكنه في جميع المجالات في دراسة السعود، كما اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة الزعبي (1990)، وهتريه (1999) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أما فيما يخص نوع المؤسسة (حكومة، وكالة) فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمود (1997) في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في المدارس الحكومية ونظرائهم الذين يعملون في الوكالة. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والأجنبية في أن أكثر المعوقات الإشرافية شيوعاً هي مادية مثل حاجة المدارس للأجهزة والتقنيات الحديثة، وكذلك تدني الراتب الشهري للمشرف التربوي مقارنة بنظرائهم في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملقاة على كاهل

المشرف التربوي، ونقص فرص التدريب المستمر محلياً وعالمياً ، وزادت الدراسة الحالية معوق بارز وهو الحواجز الأمنية التي تعيق عمل المشرف بالدرجة الأولى.

ولكن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة السعود (1994) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأن المعوقات التي تواجه الإناث أكثر حدة من تلك التي تواجه الذكور، وقد ارجع الباحث ذلك لطبيعة المرأة في المجتمع العربي والتي تكون أضعف من الرجل في مواجهة الصعوبات والمشكلات، وطبيعة العمل الإشرافي لا تناسب المرأة في مجتمعنا، بينما توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا فرق بين شعور المشرفين والمشرفات بوجود المعوقات الإشرافية، وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يرجع لمدى الوعي الذي أصبح لدى شعبنا الفلسطيني، ومدى تقدير هذا الشعب لأهمية التعليم ومدى تصميم هذا الشعب (ذكور وإناث) على مواجهة التحديات الصعبة إلى يمرون بها في ظل الاحتلال الإسرائيلي .

كما اختلفت أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة السعود نفسها في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة إذ كانت المعوقات إلى تواجه المشرفين ذوي الخبرة القصيرة أكثر حدة من تلك التي تواجه ذوي الخبرة الأطول، بينما توصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجموعات الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.

2- لفحص الفرض الأول للدراسة، ونصه " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس"، قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بغرض فحص تأثير متغير الجنس (ذكر - أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة معوقات الإشراف التربوي، والجدول رقم (13) يبين هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين، على أبعاد الاستبانة الأربعة - المعوق الاقتصادي، والمعوق الإداري، والمعوق المهني، والمعوق الاجتماعي، والدرجة الكلية الاستبانة - بالإضافة لقيمة اختبار (ت) Independent Sample t-Test لفحص الفروق بين هذه المتوسطات مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة :

### جدول رقم (13)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات كل من المشرفين والمشرفات على استبانة معوقات الإشراف التربوي

| الرقم | أبعاد معوقات الإشراف التربوي          | الفئة  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبار (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------|--------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1     | المعوق الاقتصادي                      | مشرفون | 87    | 57.713          | 9.326             | 1.401           | ///           |
|       |                                       | مشرفات | 16    | 54.375          | 8.684             |                 |               |
| 2     | المعوق الإداري                        | مشرفون | 87    | 63.874          | 11.971            | 0.023           | ///           |
|       |                                       | مشرفات | 16    | 63.813          | 9.439             |                 |               |
| 3     | المعوق المهني                         | مشرفون | 87    | 77.287          | 14.182            | 0.724           | ///           |
|       |                                       | مشرفات | 16    | 75.063          | 10.686            |                 |               |
| 4     | المعوق الاجتماعي                      | مشرفون | 87    | 50.011          | 13.633            | 1.105           | ///           |
|       |                                       | مشرفات | 16    | 46.375          | 13.084            |                 |               |
|       | الدرجة الكلية لمعوقات الإشراف التربوي | مشرفون | 87    | 248.885         | 39.280            | 0.923           | ///           |
|       |                                       | مشرفات | 16    | 239.625         | 36.401            |                 |               |

\*\* دالة عند مستوى 0.01.

\* دالة عند مستوى 0.05.

/// غير دالة.

الجدول رقم (13) يبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير الجنس، مما يحقق الفرض الأول للدراسة.

لذا ترى الباحثة أن متغير الجنس لا يعتبر متغير دال في الاستبانة المذكورة، ومن وجهة نظر الباحثة أن شعور جميع المشرفين والمشرفات بوجود مثل هذه المعوقات بنفس الدرجة، بغض النظر عن جنسهم سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، وتفسر الباحثة ذلك بما يلي:  
أ- يعيش المشرفون والمشرفات في بيئة تعليمية اجتماعية واقتصادية واحدة، وبالتالي فهم يواجهون نفس المعوقات الإشرافية.

ب- يواجه المشرفون التربويون ظروفًا معيشية صعبة تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي بنفس الدرجة وبغض النظر عن جنسهم.

ج- طبيعة المرأة الفلسطينية وما تواجهه من تحديات وظروف صعبة مثلها مثل الرجل فرضت عليها التوجه للعلم والعمل وتقلدت الوظائف المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من هتريه (1999)، و الزعبي (1990) والتي أشارت إلى غياب أثر الجنس في الإحساس بمعوقات الإشراف التربوي ومشكلاته بغض النظر عن جنسهم سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، بينما اختلفت مع دراسة السعود (1993) والتي أشارت إلى وجود أثر متغير الجنس في الإحساس بمعوقات الإشراف التربوي ومشكلاته لصالح الإناث، وقد فسر الباحث هذه النتيجة التوصل إليها بقوله أن المشكلات التي تواجه الإناث أكثر حدة من تلك التي تواجه الذكور، ويرجع ذلك لطبيعة المرأة في المجتمع العربي بحكم التنشئة الاجتماعية تجعل المرأة أضعف من الرجل في مواجهة الصعوبات، وأن طبيعة العمل الإشرافي يستدعي من المشرف التأخر بعد الدوام الرسمي، أو السفر الطويل والتنقل بين المدارس لا يناسب طبيعة المرأة مما يزيد من حدة المشكلة.

3- لفحص الفرض الثاني للدراسة، ونصه "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولإيجاد الفرق بين مجموعات الدراسة الثلاثة (بكالوريوس-دبلوم خاص-ماجستير)، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجموعات الدراسة الثلاثة بكالوريوس، ودبلوم خاص، وماجستير فأكثر - على استبانة معوقات الإشراف التربوي بأبعادها الفرعية، ودرجتها الكلية كما موضح في الجداول رقم (14) و(15).

أولاً نعرض الجدول رقم (14) والذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات كل مجموعة من المجموعات الثلاثة، مع ملاحظة أنه لا يوجد أي من المفحوصين (دبلوم متوسط).

جدول رقم (14)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة حسب

المؤهل العلمي

| أبعاد الاستبانة                       | المجموعة  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| المعوق الاقتصادي                      | بكالوريوس | 34    | 58.912          | 8.996             |
|                                       | دبلوم خاص | 52    | 56.462          | 9.455             |
|                                       | ماجستير   | 17    | 56.000          | 9.253             |
| المعوق الإداري                        | بكالوريوس | 34    | 68.059          | 10.631            |
|                                       | دبلوم خاص | 52    | 62.519          | 11.624            |
|                                       | ماجستير   | 17    | 59.588          | 11.281            |
| المعوق المهني                         | بكالوريوس | 34    | 81.618          | 13.491            |
|                                       | دبلوم خاص | 52    | 75.442          | 13.335            |
|                                       | ماجستير   | 17    | 72.176          | 13.126            |
| المعوق الاجتماعي                      | بكالوريوس | 34    | 49.235          | 15.258            |
|                                       | دبلوم خاص | 52    | 51.231          | 12.666            |
|                                       | ماجستير   | 17    | 44.412          | 11.906            |
| الدرجة الكلية لمعوقات الإشراف التربوي | بكالوريوس | 34    | 257.824         | 37.108            |
|                                       | دبلوم خاص | 52    | 245.654         | 38.842            |
|                                       | ماجستير   | 17    | 232.176         | 38.364            |

وبناءً على الجدول رقم (14) والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كل مجموعة من المجموعات الثلاثة، تم إعداد الجدول رقم (15) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لأفراد المجموعات الثلاثة على درجات استجابتهم على استبانة معوقات الإشراف التربوي.

## جدول رقم (15)

يبين تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة معوقات الإشراف التربوي وأبعادها الفرعية حسب المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة اختبار F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | أبعاد الاستبانة  |
|---------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| ///           | 0.886         | 76.229         | 2            | 152.458        | بين المجموعات  | المعوق الاقتصادي |
|               |               | 85.997         | 100          | 8599.658       | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 8752.117       | المجموع        |                  |
| *             | 3.963         | 501.558        | 2            | 1003.116       | بين المجموعات  | المعوق الإداري   |
|               |               | 126.570        | 100          | 12656.981      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 13660.097      | المجموع        |                  |
| *             | 3.495         | 623.162        | 2            | 1246.324       | بين المجموعات  | المعوق المهني    |
|               |               | 178.313        | 100          | 17831.327      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 19077.327      | المجموع        |                  |
| ///           | 1.649         | 298.995        | 2            | 597.990        | بين المجموعات  | المعوق الاجتماعي |
|               |               | 181.315        | 100          | 18131.466      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 18729.456      | المجموع        |                  |
| ///           | 2.670         | 3896.138       | 2            | 7792.275       | بين المجموعات  | الدرجة الكلية    |
|               |               | 1459.312       | 100          | 145931.200     | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 153723.500     | المجموع        |                  |

\*\* دالة عند مستوى 0.01.

\* دالة عند مستوى 0.05.

/// غير دالة.

الجدول رقم (15) يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة الثلاثة - بكالوريوس، ودبلوم خاص، وماجستير فأكثر - فيما يتعلق بأبعاد المعوق الاقتصادي، والمعوق الاجتماعي، والدرجة الكلية، وترى الباحثة أن جميع المشرفين يدركون وجود هذه المعوقات، بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي الذي يحمله المشرف التربوي، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على مدى استفحال هذه المعوقات الاقتصادية مثل تدني الراتب الشهري الذي لا يلبي متطلبات الحياة العصرية، ويزيد من الأعباء الأسرية الملقاة على عاتق المشرفين التربويين.

كما أن سلم الرواتب المعمول به في محافظات غزة لا يفي لذوى المؤهلات العليا بمستحققاتهم مقارنةً بزملائهم من حاملي المؤهلات الأخرى .  
بالإضافة إلى قلة توفر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية والتي تحول دون تنفيذ البرامج الإشرافية المراد تنفيذها.  
كذلك قلة الحوافز المعنوية والمادية للمشرف التربوي الذي يحمل مؤهلاً عالياً مقارنةً بزميله  
في الدول الأخرى مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط واللامبالاة .

وفيما يتعلق بالمعوق الاجتماعي فإن جميع المشرفين يشعرون بوجوده بغض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملونها، وذلك بسبب الاتجاهات السلبية من المعلمين نحو المشرفين، والأفكار التي يحملونها عنهم رغم كل محاولات التغيير، إلا أن المعلمون ما زالوا يشعرون بأن المشرفين يتصيدون أخطاءهم، ويظهرون جوانب القصور لديهم، ويغفلون الإيجابيات التي يمتلكونها، مما أوجد الإحساس بكرهية المعلم لزيارة المشرف، والتعامل معه على أنه شخص غير مرغوب به.

وكذلك العلاقة السلبية للمشرف بالمعلم، والتي تقوم على عدم الثقة فينظر المعلم للعملية الإشرافية نظرة سلبية، ويشعر بعدم الانتماء لمهنته، مما يقلل من تقبله لتوجيهات المشرف التربوي، ويقلل من استفادته من برنامجه الإشرافي، يضاف إلى ذلك، طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة وكذلك علاقته بزميله المشرف التي تتميز بالفقور وقلة التواصل، وترجع الباحثة ذلك إلى ظروف العمل غير المريحة والتي تنعكس سلباً على هذه العلاقة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة في المجالين السابق ذكرهما (الاقتصادي والاجتماعي) مع دراسة السعود (1993) وهتريه (1999) وذلك لخصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي يمر به شعبنا الفلسطيني .

فيما وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في كل من المعوق الإداري، والمعوق المهني لصالح حملة الدرجة العلمية الأقل، وترى الباحثة أن إحساس حملة الدرجة العلمية الأعلى بوجود المعوقات الإدارية والمهنية أقل ممن يحملون درجة علمية أقل، أي أن المعوقات التي تواجه المشرفين ممن يحملون درجة البكالوريوس أكثر حدة من تلك التي تواجه زملاءهم ممن يحملون درجة علمية أعلى، وترجع الباحثة ذلك لعدة أسباب منها:

أن للتأهيل الأعلى يمد المشرف بمعلومات، ويزوده بخبرات، ويطور ما لديه من مهارات، تساعد على تفهم عمله وتخطيطه وتنفيذه بأسلوبٍ علميٍ منظمٍ ودقيقٍ، مما يقلل من



المشكلات التي تواجهه في أثناء عمله، كما يوفر له التأهيل الأعلى فرصة التدريب على ما يواجهه من مشكلات، ويقدم له فرصاً متنوعة لحلها.

واختلف هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة الزعبي ( 1990 ) وعطاري ( 1991 ) التي أشارت إلى إحساس جميع المشرفين بوجود هذه المعوقات بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

واستكمالاً لفحص أي من المجموعات الثلاثة تعود إليها الدلالة، تم إجراء اختبار شيفيه لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات، وهو اختبار تابع لاختبار تحليل التباين الأحادي، وقد بين جدول تحليل التباين السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات الدراسة الثلاثة على أبعاد المعوق الاقتصادي، والمعوق الاجتماعي، والدرجة الكلية لاستبانة معوقات الإشراف التربوي، لذا لا يوجد معنى في هذه الحالة لإجراء اختبار شيفيه، في حين أن الجدول يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في كل من المعوق الإداري، والمعوق المهني، والجدولين رقم (16)، ورقم ( 17 ) بينان القيمة المطلقة لمدى شيفية المحسوب بين أزواج المتوسطات الثلاثة، حيث  $M = 1$  = متوسط درجات الحاصلين على البكالوريوس،  $M = 2$  = متوسط درجات الحاصلين على الدبلوم الخاص،  $M = 3$  = متوسط درجات الحاصلين على الماجستير فأكثر، وذلك فيما يتعلق بالمعوق الإداري والمعوق المهني.

### جدول رقم (16)

يبين القيمة المطلقة لمدى شيفيه المحسوب للفروق بين المتوسطات في المعوق الإداري

| متوسطات المجموعات | 1م = 68.059 | 2م = 62.519 | 3م = 59.588 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1م                | -           |             |             |
| 2م                | 5.540       | -           |             |
| 3م                | 8.471*      | 2.931       | -           |

\* دالة عند 0.05

ويوضح الجدول السابق أن الفروق الدالة هي بين مجموعة الحاصلين على البكالوريوس (م = 1)، ومجموعة الحاصلين على الماجستير (م = 3)، وأن الفرق بين المتوسطين 8.471 هو فرق دال لصالح مجموعة الحاصلين على البكالوريوس.

وترى الباحثة أن الشعور بمعوقات العمل الإشرافي المتعلقة بالمعوق الإداري هو أكبر عند ذوي المؤهل العلمي الأقل، حيث أن حاملي درجة البكالوريوس هم أكثر شعوراً بوجود تلك المعوقات، يليهم حملة الدبلوم الخاص، ثم الماجستير، والمشرف الذي يحمل مؤهلاً أعلى يصبح لديه القدرة على التكيف والدراية بطبيعة العمل الإشرافي أكثر من الناحية الإدارية، ويستطيع التغلب على الصعوبات الإدارية التي تواجهه في أثناء عمله بدرجة أكثر ممن يحملون مؤهلاً أقل لأنه يمتلك من الكفايات والمهارات اللازمة التي تؤهله للتعامل مع المعلمين والمسؤولين بسهولة، كذلك يمتلك من الناحية المهنية الإعداد الكافية والمعلومات اللازمة التي تؤهله للقيام بواجباته المهنية .

### جدول رقم (17)

يبين القيمة المطلقة لمدى شيفيه المحسوب للفروق بين المتوسطات  
في المعوق المهني

| متوسطات المجموعات | 1م - 81.618 | 2م - 75.442 | 3م - 72.176 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1م                | -           |             |             |
| 2م                | 6.175       | -           |             |
| 3م                | 9.441*      | 3.266       | -           |

• دالة عند 0.05

في الجدول السابق نرى أيضاً أن الفروق الدالة هي بين مجموعة الحاصلين على البكالوريوس (1م = 81.618)، ومجموعة الحاصلين على الماجستير (3م = 72.176)، وأن الفرق بين المتوسطين (8.471) هو فرق دال لصالح مجموعة الحاصلين على البكالوريوس، هذا يوضح عدم تحقق الفرض الثاني للدراسة، وترى الباحثة أن الشعور بالمعوقات المهنية أكبر عند حاملي الدرجات العلمية الأقل، وأن حملة الماجستير هم أقل مجموعات الدراسة شعوراً بالمعوق المهني، وبأسلوب آخر تفسر الباحثة هذه النتيجة بالقول أن المعوقات التي تواجه المشرفين ممن يحملون درجة البكالوريوس أكثر حدة من تلك التي تواجه زملاءهم ممن يحملون درجة الماجستير، لأن التأهيل الأعلى يمد المشرف بمعلومات، ويزوده بخبرات فيطور ما لديه من مهارات تساعد على فهم عمله وتخطيطه وتنفيذه بأسلوب علمي منظم ودقيق مما يقلل من حدة المعوقات التي تواجهه وتقدم له فرصاً لمواجهتها.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة هتريه (1999) والزعبي (1990) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمشرف التربوي، بينما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السعود (1993) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح المؤهل الأقل.

4- لفحص الفرض الثالث للدراسة، ونصه " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على مجموعات الدراسة والتي قسمتها إلى المجموعات الرئيسة التالية:

المجموعة الأولى من ( 1-4 ) سنوات، والمجموعة الثانية من ( 5 - 8 ) سنوات، والمجموعة الثالثة من ( 9 ) سنوات فأكثر، والجدول رقم (18) يبين أولاً المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات كل مجموعة من المجموعات الثلاثة:

## جدول رقم (18)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة حسب متغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجموعة       | أبعاد الاستبانة                       |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|---------------------------------------|
| 8.981             | 57.480          | 50    | من 1 - 4 سنوات | المعوق الاقتصادي                      |
| 10.196            | 56.400          | 35    | من 5 - 8 سنوات |                                       |
| 8.698             | 57.900          | 18    | 9 سنوات فأكثر  |                                       |
| 11.458            | 63.340          | 50    | من 1 - 4 سنوات | المعوق الإداري                        |
| 12.640            | 63.600          | 35    | من 5 - 8 سنوات |                                       |
| 8.662             | 65.500          | 18    | 9 سنوات فأكثر  |                                       |
| 13.872            | 75.920          | 50    | من 1 - 4 سنوات | المعوق المهني                         |
| 15.620            | 77.000          | 35    | من 5 - 8 سنوات |                                       |
| 7.300             | 79.500          | 18    | 9 سنوات فأكثر  |                                       |
| 14.750            | 48.120          | 50    | من 1 - 4 سنوات | المعوق الاجتماعي                      |
| 12.547            | 48.371          | 35    | من 5 - 8 سنوات |                                       |
| 10.361            | 55.100          | 18    | 9 سنوات فأكثر  |                                       |
| 40.681            | 244.860         | 50    | من 1 - 4 سنوات | الدرجة الكلية لمعوقات الإشراف التربوي |
| 39.425            | 245.371         | 35    | من 5 - 8 سنوات |                                       |
| 30.282            | 285.000         | 18    | 9 سنوات فأكثر  |                                       |

الجدول رقم (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة على أبعاد الاستبانة بحسب عدد سنوات الخبرة، وذلك يساعد الباحثة في إيجاد تحليل التباين الأحادي لأفراد المجموعات الثلاثة على درجات استجاباتهم على استبانة معوقات الإشراف التربوي بأبعادها الفرعية.

جدول رقم (19)

يبين تحليل التباين الأحادي للدرجات على استبانة معوقات الإشراف التربوي وأبعادها الفرعية حسب متغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة اختبار F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | أبعاد الاستبانة  |
|---------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| ///           | 0.185         | 16.246         | 3            | 48.737         | بين المجموعات  | المعوق الاقتصادي |
|               |               | 87.913         | 99           | 8703.380       | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 8752.117       | المجموع        |                  |
| ///           | 0.485         | 65.992         | 3            | 197.977        | بين المجموعات  | المعوق الإداري   |
|               |               | 135.981        | 99           | 13462.120      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 13660.097      | المجموع        |                  |
| ///           | 0.447         | 85.038         | 3            | 255.113        | بين المجموعات  | المعوق المهني    |
|               |               | 190.127        | 99           | 18822.537      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 19077.650      | المجموع        |                  |
| ///           | 1.351         | 245.525        | 3            | 736.576        | بين المجموعات  | المعوق الاجتماعي |
|               |               | 181.746        | 99           | 17992.880      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 18729.456      | المجموع        |                  |
| ///           | 0.603         | 920.136        | 3            | 2760.408       | بين المجموعات  | الدرجة الكلية    |
|               |               | 1524.879       | 99           | 150963.00      | داخل المجموعات |                  |
|               |               |                | 102          | 153723.500     | المجموع        |                  |

\*\* دالة عند مستوى 0.01:

\* دالة عند مستوى 0.05.

/// غير دالة.

يوضح الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجموعات الدراسة المقسمين حسب متغير سنوات الخبرة في استجاباتهم على فقرات استبانة معوقات الإشراف التربوي، مما يعني أن وجهة نظر المشرفين والمشرفات تجاه معوقات العمل الإشرافي لا تتغير بسنوات الخبرة، وهذا يحقق الفرض الثالث للدراسة.

وترى الباحثة أن كثرة التغير السريع والمتلاحق للإشراف التربوي يجعل المشرف القديم يشعر بوجود المعوقات بشكلٍ دائمٍ وبنفس درجة شعور المشرف الجديد بها فهما يعانيان من كثرة الأعباء الإدارية بنفس الدرجة، ولا يوجد أي تمايز بين المشرفين في المهام أو المسؤوليات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (1990) وهتريه (1999) والتي أشارت إلى غياب أثر متغير الخبرة عن نتائجها، ولكنها لم تتفق مع دراسة السعود (1993) التي أشارت إلى وجود أثر متغير الخبرة في نتائجها، ويقول الباحث (السعود) أن المشكلات التي تواجه ذوي الخبرة القصيرة أكثر حدة من تلك التي تواجه ذوي الخبرة الطويلة، لأنه عايش العمل الإشرافي أكثر وبالتالي لديه حصيلة معرفية وتجارب أكثر تعينه على مواجهة هذه المعوقات، في حين أن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى غياب أثر متغير سنوات الخبرة، وأنه لا يؤثر على درجة إدراك المشرفين لمعوقات العمل الإشرافي.

5- لفحص الفرض الرابع، ونصه " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤسسة (حكومة - وكالة)."

قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بغرض فحص تأثير متغير نوع المؤسسة (حكومة - وكالة) على استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة معوقات الإشراف التربوي، والجدول رقم (20) يبين هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين، على أبعاد الاستبانة الأربعة - المعوق الاقتصادي، والمعوق الإداري، والمعوق المهني، والمعوق الاجتماعي، والدرجة الكلية للاستبانة - بالإضافة لقيمة اختبار (ت) Independent Sample t-Test لفحص الفروق بين هذه المتوسطات مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة :

## جدول رقم (20)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات كل من المشرفين والمشرفات على استبانة معوقات الإشراف

### التربوي

| الرقم | أبعاد معوقات الإشراف التربوي          | المؤسسة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبار (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------|---------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1     | المعوق الاقتصادي                      | حكومة   | 59    | 58.576          | 9.648             | 1.806           | ///           |
|       |                                       | وكالة   | 44    | 55.341          | 8.477             |                 |               |
| 2     | المعوق الإداري                        | حكومة   | 59    | 67.339          | 10.990            | 3.759           | **            |
|       |                                       | وكالة   | 44    | 59.205          | 10.769            |                 |               |
| 3     | المعوق المهني                         | حكومة   | 59    | 78.237          | 15.383            | 1.17            | ///           |
|       |                                       | وكالة   | 44    | 75.205          | 10.913            |                 |               |
| 4     | المعوق الاجتماعي                      | حكومة   | 59    | 52.356          | 14.174            | 2.666           | **            |
|       |                                       | وكالة   | 44    | 45.545          | 11.722            |                 |               |
|       | الدرجة الكلية لمعوقات الإشراف التربوي | حكومة   | 59    | 256.508         | 40.363            | 2.916           | **            |
|       |                                       | وكالة   | 44    | 235.295         | 33.372            |                 |               |

\*\* دالة عند مستوى 0.01.

\* دالة عند مستوى 0.05.

/// غير دالة.

يتضح من الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة بين مشرفي المدارس الحكومية، ومشرفي الدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في كل من بعدي المعوق الاقتصادي، والمعوق المهني، وتفسر الباحثة ذلك بأنه على الرغم من أن مرتبات مشرفي الوكالة أعلى من مرتبات مشرفي الحكومة، إلا أن ارتفاع تكاليف المعيشة وتدني مستوى الحياة الاقتصادية، بشكل عام يؤثر تأثيراً سلبياً على الوضع الاقتصادي للمشرف التربوي وبالتالي فهو يشعر بوجود هذا المعوق بنفس الدرجة التي يشعر بها مشرف الحكومة، إضافة إلى أن مشرف الحكومة يتقاضى علاوةً بدل المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل في مراكز إعداد المناهج .

أما بالنسبة للجانب المهني وفيما يخص الحديث عن دورات معهد التربية بالوكالة ودورها في تنمية العاملين مهنيًا مقارنةً بالحكومة، فقد تم عقد العديد من الدورات وورش

العمل في مراكز التدريب المختلفة في مديريات التعليم الأربع، إلا أنها في كل من الحكومة والوكالة تفقد فائدتها المرجوة والمتوقعة، وذلك لعدة أسباب منها، توقيت الدورة غير المناسب والذي يبدأ بعد دوام كامل ، ولا تتم في مكان مناسب يتمتع بالتسهيلات المادية اللازمة.

بينما يوضح الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين الفريقين في بعدي المعوق الإداري والمعوق الاجتماعي، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للاستبانة، لصالح مشرفي المدارس الحكومية، مما يشير إلى أن المعوق الإداري والمعوق الاجتماعي أكثر وجوداً في المدارس الحكومية حسب وجهة نظر مشرفي المدارس الحكومية، وبشكل عام، فإن الإحساس بالمعوقات الإشرافية في المدارس الحكومية أكثر منه في مدارس وكالة الغوث الدولية، إذا لاحظنا الفروق الدالة في الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة، مما يعني عدم تحقق الفرض الرابع للدراسة، ويتفق ذلك مع النتائج التي توصل إليها محمود (1997) الذي قال أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في المدارس الحكومية ونظرائهم الذين يعملون في الوكالة، وتفسر الباحثة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فيما يخص الجانب الإداري، أنه في الحكومة يحمل المشرف عبئاً كبيراً من الأعباء والمهام الإدارية، والمشاريع الريادية، بالإضافة إلى الإشراف على عدد كبير من المدارس والعمل مع إدارات أخرى مثل تطوير المناهج، ولديه أيضاً عبي إضافي في عقد المقابلات والامتحانات، وزيادة على ذلك على عاتق المشرف التربوي تقع مسؤولية تعبئة التقارير والنماذج الإشرافية، وفي نفس الوقت ليس لدى المشرف أي صلاحية في اتخاذ القرار، مثل تنقلات المعلمين.

وفيما يخص الجانب الاجتماعي، فرغم كل محاولات التغيير ما زال يشعر أن المشرف التربوي ليس إلا مفتشاً يسعى لتصيد الأخطاء، لذا وهو يكره الزيارات الصفية يقوم بها المشرف التربوي، كما أن تغيير المشرفين المستمر يسبب القلق النفسي للمعلم، والذي ينعكس على علاقته بالمشرف التربوي، وإضافة على ما سبق فإن غياب الحوافز المعنوية والمادية يؤثر سلباً على العلاقات السائدة في العمل.



جدول رقم (21)

يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون في ( الحكومة والوكالة) لإجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاقتصادي

| م   | البند التكراري   | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|--|----------------|----------------|
| 1.  | تدني الراتب الشهري للمعلم يؤثر سلباً على أدائه .   | 20             | 71%            |
| 2.  | حاجة المدارس لبعض الأجهزة المساعدة والتقنيات الحديثة .   | 18             | 64%            |
| 3.  | صعوبة اتصال المشرف بالدائرة أو المديرية أو المعلم نفسه .   | 18             | 46%            |
| 4.  | قلة الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين والمشرفين الأكفاء .  | 18             | 64%            |
| 5.  | تدني راتب المشرف التربوي مقارنة بالمستوى الاقتصادي ومقارنة برواتب المشرفين التربويين في العالم .                           | 18             | 64%            |
| 6.  | حاجة لجان العلوم لموارد مادية لإنتاج أفلام ذات علاقة بالمقررات الدراسية وكذلك حاجات العلوم من الأجهزة والمواد الكيميائية . | 16             | 57%            |
| 7.  | عدم وجود ميزانية خاصة لإنتاج الوسائل التعليمية وإنتاج المواد العلاجية والإثرائية لكل مادة دراسية .                         | 16             | 57%            |
| 8.  | عدم توفر ميزانيات خاصة للأنشطة اللاصفية مثل تنظيم المعارض والندوات والرحلات .  | 16             | 57%            |
| 9.  | عدم توفر مبالغ خاصة للبحوث الإجرائية التي ينفذها المشرف التربوي .  | 16             | 57%            |
| 10. | قلة توفير جوائز تحفيزية للطلاب المتفوقين .   | 15             | 54%            |
| 11. | عدم تمويل الدورات التربوية بشكل يتلاءم مع مطالب الدورة .   | 15             | 54%            |
| 12. | قلة فرص التأهيل التربوي للمشرفين التربويين .   | 14             | 53%            |
| 13. | قلة مشاركة المشرفين التربويين في مؤتمرات تربوية أمريكية أو دولية .   | 12             | 53%            |
| 14. | قلة عدد المشرفين التربويين العاملين في الحقل التربوي .   | 12             | 57%            |
| 15. | عدم قدرة المدرسة على الاستخدام الحر للأجهزة المتوفرة لديها بسبب تعليمات إدارية مما يقلل من فائدة وجودها .                  | 10             | 36%            |

يتضح من الجدول رقم (21) أن من أبرز المعوقات الاقتصادية و التي أشار اليها المشرفون بنسبة (71%) تدني الراتب الشهري للمعلم، خاصة المعلم الذي يعمل في الحكومة والمتعاقد الذي يعمل في الوكالة، مما يقلل من دافعية المعلم للعمل، وتقبله لتوجيهات المشرفين التربويين، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال عملها في حقل التعليم، وكذلك أيضاً تدني الراتب الشهري للمشرف التربوي مقارنةً بنظيره في البلدان الأخرى، ويأتي هذا المعوق على رأس المعوقات الاقتصادية لما يترتب عليه من آثار سلبية تنعكس على عمل المشرف.

كما أشار (64%) من المشرفين إلى غياب الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين، وكذلك للمشرفين الأكفاء، مما يسبب لهم شعوراً بالإحباط، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مكتب التربية العربي (1985)، دراسة السعود (1993)، دراسة هتريه (1999)، ودراسة تيرنر (1970) الذين أكدوا على أن هذه المعوقات تأتي في قمة المعوقات الاقتصادية.

كما أشار (64%) من المشرفين التربويين إلى أن المدارس بحاجة للأجهزة والتقنيات الحديثة، ونؤكد على ضرورة وجود هذه الأجهزة والتقنيات في المدارس لما تلعبه من دور كبير في تسهيل عملية التعليم والتعلم، وعندما يسهل عمل المعلم يسهل تقبله للنصح والإرشاد من قبل المشرف، ويسهل تقبله لتوجيهاته.

## جدول رقم (22)

يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون في إجابة السؤال  
المفتوح بالاستبانة في البعد الاقتصادي

| م   | البند التكراري   | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|--|----------------|----------------|
| 1.  | توفير الأجهزة والأدوات والوسائل اللازمة لتنفيذ النشاطات التعليمية الطلابية.  | 22             | %68            |
| 2.  | توفير جوائز مادية للمشرفين التربويين على أعمالهم المميزة.  | 20             | %71            |
| 3.  | تهيئة المواصلات اللازمة لنقل المشرفين لأماكن عملهم.  | 19             | %67            |
| 4.  | دفع بدل أي عمل إضافي يقوم به المشرف مثل الحلقات التدريبية الخاصة بمعهد التربية.  | 19             | %67            |
| 5.  | ضرورة توفير مكافآت مادية للمعلمين المتميزين.   | 19             | %68            |
| 6.  | رفع رواتب المشرفين التربويين بما يتلاءم والمستوى الاقتصادي مقارنة برواتب المشرفين في الدول الأخرى.                             | 19             | %65            |
| 7.  | رفع مستوى الراتب الشهري للمعلم.  | 18             | %64            |
| 8.  | توفير أجهزة كمبيوتر شخصية للمشرفين التربويين مع شبكة الإنترنت.   | 18             | %65            |
| 9.  | تخصيص ميزانية خاصة لتشجيع المشرفين على إجراء الدراسات والبحوث.   | 18             | %64            |
| 10. | تسهيل سفر المشرفين التربويين لحضور مؤتمرات تربوية في الخارج.   | 18             | %64            |
| 11. | زيادة عدد المشرفين التربويين حتى يقل العبء من نصاب المشرف التربوي .  | 17             | %61            |
| 12. | تخصيص ميزانية خاصة لعمل اللجان المدرسية بما فيها توفير الجوائز للمتفوقين من الطلبة.  | 16             | %57            |
| 13. | تخصيص مراكز للتدريب التربوي تتوفر فيه احتياجات المشرف.   | 16             | %57            |
| 14. | توفير منح مادية لتسهيل حصول المشرف التربوي على مؤهلات تربوية أعلى.   | 14             | %50            |
| 15. | تهيئة المواصلات لنقل المعلمين لأماكن اجتماعاتهم أو منحهم بدل نفقات التنقل.   | 12             | %43            |
| 16. | توفير أجهزة اتصال خلوية خاصة بالمشرفين.  | 12             | %43            |
| 17. | تمويل الدورات التربوية المنعقدة بما يتلاءم ومطالب الدورة.  | 12             | %43            |
| 18. | تزويد المدارس بالتقنيات والأجهزة التعليمية اللازمة لكل مادة دراسية ومنح إدارة المدرسة الحرية في توفير مستلزمات تدريس كل مادة . | 11             | %40            |

من الجدول السابق يلاحظ أن نسبة عالية من المشرفين التربويين يقترحون زيادة رواتب المعلمين و المشرفين ، و توفير الأجهزة و الأدوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإشرافية ، كما أكد نسبة (67%) من المشرفين على ضرورة تهيئة المواصلات اللازمة لنقل المشرفين لأماكن عملهم و إعطاء بدل أي عمل إضافي و منح المشرفين المتميزين علاوات مادية، كما أشار نسبة (61%) إلى ضرورة زيادة عدد المشرفين التربويين للتقليل من نصاب المشرف التربوي.

وتتفق هذه المقترحات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين - والذين يعيشون الوضع بأنفسهم- مع توصيات كثير من الدراسات التي ورد ذكرها في الفصل الثالث مثل دراسة هتريه (1999) ، عطاري (1991) ، السعود (1993) ، و محمود (1997) الذين أوصت دراساتهم بنفس التوصيات الوارد ذكرها.

## جدول رقم (23)

يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون في إجابة السؤال

المفتوح بالاستبانة في البعد الإداري

| م   | النسبة المئوية | العدد التكراري | البند التكراري   |
|-----|----------------|----------------|--|
| 1.  | 64%            | 18             | الحواجز الأمنية على الطرق تحول دون وصول المشرفين التربويين للمدارس والمعلمين لمراكز التدريب .                                    |
| 2.  | 64%            | 18             | الموقف السلبي لبعض مدراء المدارس نحو المشرفين التربويين .  |
| 3.  | 64%            | 18             | عمل المشرف في أماكن بعيدة عن منطقة سكنه .  |
| 4.  | 61%            | 17             | عدم اختيار الوقت المناسب للدورات التدريبية .   |
| 5.  | 61%            | 17             | تقييم المشرف التربوي من خلال عدد التقارير الإشرافية التي يقوم بها شهرياً .   |
| 6.  | 61%            | 17             | عدم الأخذ برأي المشرفين في اختيار مدراء المدارس .  |
| 7.  | 61%            | 17             | كثرة أعباء الناظر التي تعيق انتقاله مع المشرف التربوي خاصة في متابعة عمل المعلمين .  |
| 8.  | 61%            | 17             | ارتفاع نصاب المعلمين من الحصص الأسبوعية .  |
| 9.  | 61%            | 17             | عدم التنسيق والتعاون بين مدراء المدارس المشتركة في المبنى الواحد .   |
| 10. | 57%            | 16             | قلة فرص إعداد أدوات وأساليب التقويم المناسب لتقويم المعلمين والتقويم الذاتي .  |
| 11. | 57%            | 16             | الاختبارات المعطاة للمعلمين أو النظار لا تبنى على أسس سليمة مع عدم مراعاة التدرج الوظيفي .                                       |
| 12. | 57%            | 16             | زيادة عدد الدورات وتداخلها وتعدد الجهات المشرفة عليها .  |
| 13. | 57%            | 16             | غياب المرونة في تنفيذ النشرات الصادرة من مركز التعليم بمرام الله مع تجاهل اختلاف ظروف المنطقة .                                  |
| 14. | 57%            | 16             | اختلاف وجهات النظر بين نظار المدارس والمشرفين التربويين حول توجيهه وتقويم عمل بعض المعلمين مع عدم توفر الموضوعية في هذا المجال . |
| 15. | 54%            | 15             | قلة مشاركة المشرفين التربويين في المؤتمرات التدريبية .   |
| 16. | 54%            | 15             | قلة منح الفرص للمشرفين التربويين في تقييم وتطوير المنهاج التربوي .   |
| 17. | 54%            | 15             | عدم تقبل الإدارة التعليمية لاقتراحات وآراء المشرفين التربويين للتغلب على الصعوبات الميدانية .                                    |
| 18. | 54%            | 15             | عمل المعلم في مناطق بعيدة عن منطقة سكنه .  |

|     |   |    |     |
|-----|---|----|-----|
| 19. | عدم وجود تنسيق بين مديري المدارس وقسم الإشراف التربوي في وضع الجدول الأسبوعي .  | 15 | %54 |
| 20. | طرق الاتصال الرأسية من أعلى إلى أسفل غير حديثة .  | 15 | %53 |
| 21. | عدم اشتراط المؤهل التربوي العالي لمن يشغل وظيفة مشرف تربوي .  | 14 | %50 |
| 22. | عدم فتح قنوات الاتصال بين المشرفين التربويين في الميدان والمؤسسات القائمة على إعداد المعلمين .  | 14 | %50 |
| 23. | تهميش رأي المشرفين في تعيين وتوزيع المعلمين الجدد على المدارس .   | 14 | %50 |
| 24. | قلة إجازات المشرفين التربويين .   | 14 | %50 |
| 25. | تأخر وصول خطة وفعاليات مديرية التدريب والإشراف التربوي للمشرفين التربويين .   | 14 | %50 |
| 26. | إعطاء تقدير رقمي بالدرجات للمعلم في التقرير السنوي .  | 14 | %50 |
| 27. | عدم اهتمام بعض النظار بالمقترحات والملاحظات التي اتفق عليها المشرف مع المعلم .  | 14 | %50 |
| 28. | عدم التنسيق بين موجهي المواد في المرحلة الابتدائية العليا ومراقبي المناطق في حركة تنقلات المعلمين .                                       | 14 | %50 |
| 29. | اقتصار التقويم السنوي للمعلم بشكل سري بيد مدير المدرسة فقط دون الرجوع للمشرف التربوي .  | 13 | %46 |
| 30. | كثرة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم .   | 13 | %46 |
| 31. | تمسك نظار المدارس بالمعلم الناجح على الرغم من بعد سكنه عن المدرسة والرغبة في التخلص من المعلم المهمل مع عدم المحاولة لتغييره لمعلم ناجح . | 13 | %46 |
| 32. | تكليف المعلم في المرحلة الابتدائية بتدريس أكثر من مبحث فيما يضطره التعامل مع أكثر من مشرف .   | 13 | %46 |
| 33. | المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات في كافة المجالات .  | 13 | %46 |
| 34. | كثرة عدد المسؤولين عن عملية الإشراف التربوي .   | 13 | %46 |
| 35. | عدم منح علاوات للمعلمين وفق معايير واضحة عدا سنوات الخدمة .   | 12 | %43 |
| 36. | قلة الإمكانيات المادية والمعنوية لأعضاء لجان البحث من المعلمين .  | 12 | %43 |
| 37. | تجاوز مكتب التعليم لرأي المشرف في بعض الأمور التربوية ويكون المشرف آخر من يعلم .  | 12 | %43 |
| 38. | تدريس المعلم لعدد كبير من الصفوف من الثالث إلى السادس مثلاً .   | 12 | %43 |

|     |  |    |     |
|-----|--|----|-----|
| 39. | عدم اهتمام بعض المعلمين بتقرير المشرف التربوي .  | 12 | %43 |
| 40. | كثرة الأعمال الكتابية المطلوبة من المشرفين التربويين .   | 12 | %43 |
| 41. | قلة الموضوعية في تنظيم العمل الإشرافي بين المشرفين التربويين وتفضيل بعض المصالح الشخصية على المصلحة العامة للعمل الإشرافي. | 12 | %43 |
| 42. | تواجد أكثر من مشرف تربوي في مدرسة واحدة .  | 12 | %43 |
| 43. | تداخل المهام الملقاة على المشرف التربوي في المجالين الفني والإداري وعدم تحديدها بدقة .                                     | 12 | %43 |
| 44. | تكليف المشرف التربوي بمهام خارجة عن نطاق الإشراف التربوي .   | 12 | %43 |
| 45. | زيارات الإداريين المفاجئة للمدارس بأسلوب الرقابة والتفتيش تعيق عمل الناظر والمعلم .  | 11 | %39 |

يتضح من الجدول السابق أن من أبرز المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين في المجال الإداري و التي دلت عليها إجابات المشرفين أنفسهم على السؤال المفتوح، والتي احتلت المراتب الأولى بنسبة مئوية تتراوح ما بين (40 % إلى 64 %) و من أبرزها :

- الحواجز الأمنية التي تحول دون وصول المشرف إلى مكان عمله المخطط له، يأتي هذا المعوق على قمة المعوقات الإدارية مرتباً ببعدها مكان عمل المشرف عن منطقة سكنه رغم كل المحاولات من قبل دوائر التعليم لحل هذه المشكلة إلا أن خصوصية الوضع الفلسطيني في ظل إغلاق الطرق يشكل مستمر يعيق عمل المشرف والمعلم أيضاً، حيث أنها تحول دون وصولهما إلى مكان العمل في الوقت المحدد مما يحول دون تنفيذ الخطط الإشرافية التي تم وضعها مثل عقد ورش العمل واللقاءات التربوية وتنفيذ الدروس التوضيحية مما ينعكس سلباً على عملهم الإشرافي.

وأشار المشرفون أيضاً فيما يتعلق بالجانب الإداري إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي، وتداخل المهام الإدارية بالمهام الفنية، وكثرة أعباء الناظر الإدارية التي تعيق تحركه مع المشرف التربوي ليتعرف على توصياته للمعلم وبالتالي يصعب عليه متابعتها كونه مشرفاً تربوياً مقيماً بالمدرسة.

كما أشار المشرفون أيضاً إلى أن اختيار المشرف لا يتم على أساس موضوعي وأحياناً لا يتم وضع مسابقات اختيار المشرفين على أسس موضوعية مما يجعل من بعض المشرفين الذين تم اختيارهم لهذه المهمة غير مؤهلين للقيام بها على الوجه الأكمل، وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية مثل دراسة السدوجان (1989) والزعبي (1990) وكيربي (1985) الذين أكدوا على نفس النتائج.

جدول رقم (24)

يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون في إجابة

السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الإداري

| م   | البند التكراري  | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|---|----------------|----------------|
| 1.  | تطوير الإدارة التعليمية لتواكب تطوير الإشراف التربوي .  | 22             | %78            |
| 2.  | زيادة عدد المشرفين التربويين ليقل نصاب المشرف من عدد المعلمين الذين يشرف عليهم .  | 21             | %75            |
| 3.  | عقد لقاءات وندوات وورش عمل لتنمية عمل المشرفين التربويين إدارياً .  | 21             | %75            |
| 4.  | الأخذ بعين الاعتبار آراء المشرفين والمعلمين في العملية التعليمية وتقييم المنهاج .   | 20             | %71            |
| 5.  | الأخذ بعين الاعتبار برأي المشرف عند تعيين المعلمين وتنقلاتهم أو توزيع الجدد على المدارس .   | 20             | %71            |
| 6.  | التخطيط لبرامج تدريب المعلمين بجدولتها زمنياً وتوحيد الجهة المشرفة عليها .  | 20             | %71            |
| 7.  | ضرورة تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي في مقابلة المشرفين والحاجات الخاصة بحسب توجيهات المشرف التربوي .                       | 19             | %68            |
| 8.  | إشراك المشرفين التربويين في بحث القضايا ذات العلاقة .   | 18             | %64            |
| 9.  | دعم جسور الثقة والتعاون بين مديري المدارس والمشرفين التربويين .   | 18             | %64            |
| 10. | صياغة نموذج مناسب لتقرير الإشراف التربوي لا يحتاج لجهود كبير من المشرف عند تعبئته على أن يقتصر على الوصف فقط دون التقرير الرقمي . | 17             | %61            |
| 11. | توفير وسائل نقل مناسبة للمشرفين التربويين .   | 16             | %57            |
| 12. | تقليل الأعباء الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة حتى يتمكن من متابعة التوجيهات التي قدمها المشرف للمعلم .                          | 16             | %57            |
| 13. | وضع آليات مناسبة للاهتمام بما يراه المشرف التربوي في الميدان وأخذها بعين الاعتبار .   | 15             | %54            |
| 14. | تعديل بعض النظم التعليمية المفتوحة من الخارج بما يناسب أهدافنا الوطنية وظروفنا المعيشية .   | 15             | %54            |



|    |     |   |
|----|-----|---|
| 15 | 54% | التخطيط السنوي للدورات من قبل الوزارة لكي يتسنى للمشرف التخطيط الشهري والأسبوعي السليم .          |
| 16 | 50% | تشجيع روح البحث والتجريب لدى المشرفين التربويين .   |
| 17 | 50% | التعامل مع كل محافظة حسب ظروفها المحلية .   |
| 18 | 50% | عدم نقل المشرف فجائياً إلى منطقة تعليمية جديدة .  |
| 19 | 50% | وضع استراتيجية جيدة لاجتماعات المشرفين التربويين بالمعلمين بحيث لا تؤثر على عمل المدرسة ونظامها . |
| 20 | 46% | التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في تعبئة تقرير عمل المعلم                                |
| 21 | 43% | ضرورة وجود تقويم دوري لبرامج الإشراف التربوي .  |
| 22 | 43% | تحديد وتوظيف مهام ووظائف المشرفين التربويين بطريقة واضحة ومحددة .                                 |
| 23 | 43% | وضع برنامج مشترك للاستفادة من البناء المدرسي للمدرستين المتناوبتين                                |
| 24 | 43% | توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لأعضاء لجان البحث .  |
| 25 | 43% | تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم بشكل أفضل مع عقد الدورات للمدراء بهذا الصدد .                   |
| 26 | 39% | تسهيل اتصال المشرف التربوي بالمكتب الرئيسي بوسائل متطورة .  |
| 27 | 39% | الاهتمام أكثر بتقرير المشرف التربوي .   |
| 28 | 36% | اطلاع المشرف التربوي على خطة مديري التدريب والمشاكل التربوية ليضع خطته في ضوءها .                 |
| 29 | 36% | تقليل الأعباء الإدارية الضخمة الملقاة على المشرفين التربويين .                                    |
| 30 | 36% | حصر عمل المعلم في تخصصه مع عدم تشتيته بتدريس عدد أكبر من الصفوف .                                 |

يتضح من الجدول رقم (24) أن من أبرز المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون -عينة الدراسة- للتغلب على معوقات العمل الإشرافي من الناحية الإدارية، والتي أدلى بها المشرفون بنسب عالية، تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي، والأخذ بأراء المشرفين في العملية التعليمية خصوصاً في تقييم المنهاج، وعند تعيين المعلمين وتنقلاتهم أو توزيع المعلمين الجدد على مدارسهم، وزيادة زيادة أعداد المشرفين ليقل نصاب المشرف من عدد المعلمين الذين يشرف عليهم، والتخطيط لبرامج تدريب المعلمين وتوحيد الجهة المشرفة عليها، وعقد اللقاءات التربوية.

وترى الباحثة أن هذه المقترحات تتفق والنظرة الحديثة للإشراف التربوي وتتفق مع كثير من توصيات الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثالث مثل دراسة عبدالله (1983) و السعودى (1985) ومحمود (1997) والخليلى (1989) ( وتيرنر (1970)

جدول رقم (25)

يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون في (الحكومة والوكالة) لإجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد المهني

| م   | البند التكراري   | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|--|----------------|----------------|
| 1.  | قلة اللقاءات المستمرة والمستمدة للمشرفين التربويين لمعالجة الأمور الطارئة ووضع الحلول المناسبة لها .         | 18             | 64%            |
| 2.  | فقدان طرق التواصل مع لجان المناهج ومسار الكتب وكذلك عدم وصول الأداة التعليمية التي تسهل عمل المشرف والمعلم . | 16             | 57%            |
| 3.  | قصور التقرير الإشرافي عن تغطيته لجميع جوانب الموقف التعليمي عند الزيارة الإشرافية للمعلم .                   | 14             | 50%            |
| 4.  | ضعف المستوى الأكاديمي لبعض المعلمين نتيجة تهاون الجامعات العلمية في ذلك .                                    | 14             | 50%            |
| 5.  | عدم تطبيق المعلم لما استفاد في الدورات التربوية .  | 13             | 46%            |
| 6.  | قلة الدورات التدريبية المنعقدة لتحسين أداء المعلمين الخاصة الجدد منهم  | 12             | 43%            |
| 7.  | قلة المواد الأكاديمية المتخصصة المعدة لرفع مستوى المعلم الأكاديمي .  | 12             | 43%            |
| 8.  | اختلاف طرق الإشراف التربوي وتعددتها مما يعيق عمل المعلم .  | 12             | 43%            |
| 9.  | عدم توعية المعلمين بهدف الزيارة الصفية الساعي لتطوير الأداء وتحسين العمل .                                   | 12             | 43%            |
| 10. | عدم إقبال بعض المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية رغم حاجتهم الماسة لها .                               | 11             | 39%            |
| 11. | قلة الدورات التدريبية المنعقدة للمشرفين التربويين خاصة الجدد .   | 10             | 36%            |
| 12. | قلة الزيارات التوجيهية للمعلمين خاصة القدامى منهم .  | 10             | 36%            |
| 13. | النقد المتواصل للمعلم والإدارة المدرسية .  | 10             | 36%            |
| 14. | عدم وجود الخبرة الكافية لدى بعض المشرفين التربويين .   | 10             | 36%            |
| 15. | عدم معرفة مراحل النمو للطلبة وأسس النمو الاجتماعي .  | 8              | 28%            |

-لقد أشار (72 %) من المشرفين التربويين إلى أنه من أهم المعوقات في المجال المهني هو عدم وعي المعلمين بهدف الزيارة الصفية الساعي لتطوير الأداء و تحسين العمل الإشرافي،

وقد أكدت نتائج دراسة سوليفان (1999) على ضرورة الاهتمام بالإشراف الصفي لما له من أثر إيجابي في مساندة التعليم، وأشار (65%) من المشرفين إلى عدم إقبال بعض المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية، رغم حاجتهم الماسة لها، وأشار (54%) من المشرفين إلى عدم تطبيق المعلمين لما استفادوه من الدورات التربوية داخل الغرف الصفية، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال عملها بالمدارس.

وانتقلت هذه النتائج ونتائج دراسة أحمد (1987) التي أشارت إلى قلة انعقاد الدورات التدريبية، وقلة فرص حضور المؤتمرات المنعقدة عالمياً، وتتفق مع عطاري (1991) في تدني مستوى الكفاءة لدى بعض المشرفين، كما أكدت دراسة نشوان (1998) ودراسة سيسالم (2001) على ضرورة رفع كفايات المشرف المهنية.

جدول رقم (26)

يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون في ( الحكومة والوكالة ) لإجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد المهني

| م   | البند التكراري   | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|--|----------------|----------------|
| 1.  | ضرورة توفير أكبر قدر من دورات التدريب لرفع المستوى المهني للمعلمين خاصة الجدد منهم .   | 20             | 71%            |
| 2.  | تبني أسلوب العلاقة الجيدة بالمعلمين والإدارة المدرسية .  | 20             | 71%            |
| 3.  | تنظيم العمل الإشرافي للمعلمين بحسب نوعية الزيارة بدءاً بالزيارة الاستطلاعية حتى التقويمية لأداء التلاميذ مع توعية المعلم بأن هدف الزيارة المساعدة على تحسين أدائه وليس تقويمه فحسب . | 20             | 71%            |
| 4.  | إعداد بعض المواد الإثرائية ونماذج الإعداد والخطط الدراسية ونماذج التقويم لأداء التلاميذ وعقد الندوات واللقاءات والدروس التوضيحية .   | 19             | 68%            |
| 5.  | زيادة اجتماعات المشرفين التربويين الدورية ليتم معالجة المستجدات .  | 18             | 64%            |
| 6.  | توافق شروط الخبرة العلمية الكافية لتعيين المشرف التربوي مع عدم التركيز فقط على الشهادة التعليمية بدون خبرة .   | 18             | 64%            |
| 7.  | إرسال المزيد من البعثات للمشرفين من أجل النمو المهني للمشرف التربوي .  | 18             | 64%            |
| 8.  | إظهار المسؤولية في المواضيع المطروحة .   | 17             | 61%            |
| 9.  | زيادة عدد الزيارات التوجيهية للمعلمين الجدد منهم والقدامى .  | 16             | 57%            |
| 10. | عقد مؤتمرات تربوية علمية متخصصة .  | 16             | 57%            |
| 11. | المعرفة التالية يمر اراحل نمو نموهم الاجتماعي .  | 16             | 57%            |
| 12. | إظهار مميزات أداء المعلم لمدير المدرسة .   | 16             | 57%            |
| 13. | الاتصال بالجامعات المحلية لمناقشة رفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين .  | 16             | 57%            |
| 14. | توعية المعلمين بخاصة الجدد منهم بأهمية الدورات التربوية وأثرها على أداء المعلمين وانعكاسه على التلاميذ .   | 16             | 57%            |
| 15. | نمطية بعض المعلمين وتمسكهم بها وفقدانهم الرغبة في التغيير .  | 15             | 54%            |

|    |     |     |  |
|----|-----|-----|--|
| 14 | 50% | 16. | تحديد إسهامات المشرف التربوي بوضوح .   |
| 14 | 50% | 17. | تقبل آراء المعلمين بدون محاسبة .   |
| 12 | 43% | 18. | إعداد مواد أكاديمية متخصصة ذات علاقة بالمقرر الدراسي .   |
| 12 | 43% | 19. | وضع نموذج جديد لتقرير الإشراف التربوي مع جانباً سرياً منه حتى لا يضر بالعلاقة بين المشرف والمعلم . |
| 12 | 43% | 20. | التواصل مع لجان المفاهج ومصادر الكتب لتوفير الأدلة اللازمة لتسهيل عمل المعلم .                     |

ترى الباحثة أن أكثر المقترحات السابقة ركزت على ضرورة إعطاء المشرفين التربويين الفرصة للمشاركة عالمياً في المؤتمرات التربوية، وكذلك منح المعلم الفرصة للمشاركة عالمياً في المؤتمرات التربوية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة الحالية التي عولجت إحصائياً وأشارت إلى أن مشرفينا بحاجة ماسة للمشاركة عالمياً في المؤتمرات التربوية المنعقدة في الخارج، كما أكدت دراسة محمود على أهمية انعقاد الدورات التدريبية للمعلمين التي ينعكس أثرها على أدائهم بشكل واضح.

كما أوصت دراسة كيربي (1985) بضرورة تحديد دور المشرف التربوي، واتفقت هذه المقترحات مع توصيات دراسة جيم (2001) على ضرورة رفع كفاية المشرف التربوي والاستفادة من الوسائل والمواد التعليمية المتوافرة .

## جدول رقم (27)

يبين أهم المعوقات التي أدلى بها المشرفون التربويون في ( الحكومة والوكالة ) لإجابة السؤال المفتوح بالاستبانة في البعد الاجتماعي

| م  | البند التكراري  | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|----|---|----------------|----------------|
| 1. | قلة الإشراف على تنفيذ دروس توجيه الأقران .  | 20             | 71%            |
| 2. | قلة الفرص المتاحة بين المشرفين والمعلمين خارج مجال الإشراف التربوي .                                  | 20             | 71%            |
| 3. | معالجة أخطاء المعلم أمام زملائه المعلمين .  | 19             | 68%            |
| 4. | صعوبة الاتصال والتواصل بين المشرفين التربويين في مكان وزمان واحد .                                    | 18             | 64%            |
| 5. | تفاوت المشرفين التربويين من حيث العمر والخبرة والشهادة العلمية مما يؤدي لعدم التعاون والتنسيق بينهم . | 16             | 57%            |
| 6. | العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم سلاح ذو حدين .   | 14             | 50%            |
| 7. | فتور العلاقة بين المشرف التربوي وأعضاء المجتمع المحلي .   | 14             | 50%            |

لقد أشار (71 %) من المشرفين إلى قلة الإشراف على دروس توجيه الأقران و قلة الفرص المتاحة بين المشرف والمعلم خارج مجال الإشراف، وترجع الباحثة ذلك لعدم توفر الوقت الكافي للإشراف على تنفيذ دروس توجيه الأقران، ولأسباب تتعلق بالمواصلات والتسهيلات المادية الأخرى، كما أشار (68 %) من المشرفين إلى معالجة أخطاء المعلم أمام زملائه، وهذا يتفق مع ما يقوم به أحياناً بعض المشرفين إلا أن الباحثة ترى عدم شيوع هذه الظاهرة لدى مشرفي الوكالة، فمن الهام جداً مراعاة نفسية المعلم وعدم اللجوء لمعالجة أخطائه أمام زملائه منعاً للحرج والإحباط، و أشار (50 %) منهم إلى فتور العلاقة بين المشرفين و المجتمع المحلي، وترجع الباحثة ذلك لعدم وجود مركز مهني في المنطقة التعليمية ومزود بكل التسهيلات المادية لإتاحة فرص الاتصال بين المشرفين أنفسهم والمشرفين والمعلمين والمجتمع المحلي، وبتعاون مدراء المدارس، وقد أكد السعود(1994) وهتريه(1999) في دراستهما على علاقة المشرف بالمعلم التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير العمل الإشرافي.

كما ترى الباحثة أن هذه المعوقات كلها من شأنها أن تعيق العمل الإشرافي في البعد الاجتماعي، كون عملية الإشراف عملية اتصال إنساني قبل كل شيء .

## جدول رقم (28)

يبين أهم المقترحات التي أدلى بها المشرفون التربويون في إجابة السؤال  
المفتوح بالاستبانة في البعد الاجتماعي

| م   | البند التكراري  | العدد التكراري | النسبة المئوية |
|-----|---|----------------|----------------|
| 1.  | إتاحة الفرص للاجتماعات واللقاءات خارج الإشراف التربوي مما يدعم وينمي العلاقات الاجتماعية بين المشرفين التربويين والمعلمين ومن ثم ينعكس إيجابياً على العمل التربوي . | 20             | 71%            |
| 2.  | ضرورة الإشراف التربوي على تنفيذ دروس توجيه الأقران بشكل واسع .  | 10             | 43%            |
| 3.  | الاهتمام باللقاءات والاجتماعات والمناسبات الهامة .  | 18             | 64%            |
| 4.  | ترقية المشرف التربوي بحسب السلم الوظيفي المتدرج مما يسهل له ممارسة الخبرة المباشرة المستمرة .   | 16             | 60%            |
| 5.  | القيام بزيارات للمؤسسات الاجتماعية والثقافية في المجتمع المحلي .  | 14             | 50%            |
| 6.  | الاهتمام بالبعد الإنساني عند تعامل المشرف مع المعلم .   | 14             | 50%            |
| 7.  | لابد من الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي للمشرف قبل تعيينه .   | 14             | 50%            |
| 8.  | دمج المشرف التربوي في المجتمع المحلي.   | 12             | 43%            |
| 9.  | ضرورة تحسين العلاقة بين المشرفين أنفسهم وإشعار المشرفين الجدد بأنهم في حاجة دائمة لاكتساب الخبرة من المشرفين القدامى .  | 12             | 43%            |
| 10. | زيادة خبرة المشرفين بالمشكلات النفسية للمعلمين ومحاولة معالجتها .   | 12             | 43%            |
| 11. | المساهمة في حل مشكلات المعلم الاجتماعية مما ينعكس إيجابياً على أدائه .  | 10             | 36%            |

يتضح من الجدول السابق الدور الاجتماعي الهام للمشرفين التربويين والذي يؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية / العلمية ، ويشمل ذلك ضرورة تحسين علاقة المشرف بزملائه وبالمعلم والإدارة التعليمية والمجتمع المحيط ، ولاشك أن هذه العلاقة تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح العمل الإشرافي .

## الفصل السادس

### تصور مقترح

- أولاً : المجال الاقتصادي
- ثانياً : المجال الإداري
- ثالثاً : المجال المهني
- رابعاً : المجال الاجتماعي
- دراسات مقترحة



## الفصل السادس: تصور مقترح

بعد عرض معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومقترحاتهم للتغلب على هذه المعوقات ، وبعد عرض نماذج حديثة للإشراف التربوي جاءت في الأدب التربوي التي تناولت الإشراف التربوي من وجهة نظر حديثة ومواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي ، وكذلك عرض موجز لتجارب عالمية مثل (بريطانيا وأمريكا) ، تقوم الباحثة بطرح تصور مقترح في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، مع مراعاة أن يكون هذا المقترح واقعي وطموح ، ويمكن تحقيق بعضه ، إن لم يكن كله في ضوء الإمكانيات المتاحة ، آخذين بعين الاعتبار الأوضاع المعيشية الصعبة التي يحياها شعبنا في ظل الاحتلال ، وقد تم تنظيم هذا التصور المقترح بحسب أبعاد الاستبانة الأربعة (أداة الدراسة) الموجهة للمشرفين العاملين في مدارس محافظات غزة وذلك كالتالي :

### أولاً: المجال الاقتصادي

- رفع الراتب الشهري للمشرفين التربويين أسوة بزملائهم في الدول الأخرى حتى يتمكن من العيش المريح ولا ينشغل بهومومه عن عمله الرسمي.
- توفير وسيلة المواصلات السهلة والمريحة للمشرف والتي تمكنه من الوصول إلى المدارس التي يشرف عليها بيسر وسهولة وفي الموعد المحدد والتي تمكنه من تنفيذ خطته الإشرافية ومراعاة قرب المدارس التي يشرف عليها من مكان السكن .
- تقديم جميع التسهيلات اللازمة للمشرف التربوي من المكاتب والأدوات والأجهزة والقرطاسية التي تسهل العمل الإشرافي وتوفير المخصصات المالية اللازمة للوسائل التعليمية التعليمية التي يتطلبها تنفيذ المنهاج وتسهيل عمل المعلم .
- العمل على إلغاء نظام الفترتين المتبع في كثير من مدارسنا واتباع نظام اليوم الدراسي الطويل مما يسهل استخدام المبنى المدرسي في تنفيذ الكثير من الأنشطة المدرسية والإشرافية بعد الدوام المدرسي مما يسهل عمل المشرفين التربويين .
- زيادة عدد المدارس مما يساهم في حل مشكلة اكتظاظ الصفوف بالطلبة والذي من شأنه يعيق تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى لتحقيقها المعلم بتوجيه من المشرف التربوي .
- إيجاد نظام الحوافز المادية للمشرف المتميز والمعلم المتميز ، وذلك لتشجيع المبدعين منهم وإشباع حاجاتهم بقدر الإمكان .
- زيادة عدد المشرفين التربويين مما يؤدي إلى تقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد .

- توفير مكتبات مزودة بالكتب والمراجع والدوريات، والتقنيات الإشرافية الحديثة التي تناسب طبيعة عمل المشرف التربوي بدرجة متجددة ومناسبة تراعي تطور المفاهيم العلمية والتقدم العلمي في المجالات التربوية والتعليمية .

- منح المشرف أجر أو إجازة بدل أي عمل إضافي يقوم به كالمشاركة في اللقاءات والورش والدورات التدريبية والبرامج المختلفة إذا نفذت خارج ساعات العمل الرسمية (في مدارس الحكومة يتم دفع مبلغ محدد للساعة) .

- تخصيص ميزانية لعمل اللجان المدرسية بما فيها توفير الجوائز للمتسابقين .

- مساعدة الطموحين من المشرفين التربويين والذين يرغبون باستكمال دراستهم في الحصول على منح دراسية ، أو منحهم جزء من المرتب الشهري .

## ثانياً: المجال الإداري

- إعادة النظر في تنظيم الإشراف التربوي على مستوى الوكالة والحكومة في محافظات غزة، بحيث يتم تأسيس وحدة إدارية على كل مستوى، لتشرف على التخطيط لأعمال المشرف التربوي .

- ابتعاد الإشراف التربوي عن الروتين في تنفيذ مهام المدرسة ، ويقابل ذلك التجديد من حيث الأهداف، والطرق ، والتعامل ، والأساليب التنفيذية ، والبيئة المدرسية ، والمنطقة الجغرافية ، مع مراعاة تقدم التربية المدرسية وكوارها ونواتجها السلوكية على الفرد والمجتمع .

- تمثيل الإشراف لحاجات المدارس الميدانية ، وذلك باستطلاع البيئات المدرسية ، ومعرفة ما يواجهها من صعوبات ومشاكل وأن يكون فعلاً لديه الصلاحية في التدخل للحد من هذه الصعوبات .

- بالاستفادة من التجارب في الدول المتقدمة ، يمكن تخفيف العبء عن المشرف التربوي في بلادنا بتعيين معلم مسئول (Senior Manager) ذي خبرة جيدة ، لا يحمل جدولاً دراسياً كاملاً ليقوم بدوره في متابعة عمل المعلمين من نفس تخصصه، ويقدم التقارير حول مستوى أدائه، لتقوم بعد ذلك لجنة من المشرفين بالتأكد من مستوى أداء المعلم ، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضده التي تنتهي إما بفصله أو نقله إلى مدرسة أخرى، وغالباً لا تتم المتابعة إلا للمعلم الضعيف ، والغريب أن زيارات المشرفين للمدارس قليلة جداً فهي تتم كل أربع سنوات تقريباً .

- التخفيف من الأعمال الإدارية التي لا تتسجم مع مهمة ووظيفة المشرف الفنية وهي تحسين العملية التعليمية التعلمية .

- تأمين عدد كافٍ من المشرفين لتغطية حاجات الميدان بشكل مستمر وتخصيص عدد من المعلمين لكل مشرف تربوي .

- التنسيق المنظم لزيارات المشرفين للمدارس ، والتخطيط المشترك لهذه الزيارات ما بين المشرفين ومدير المدرسة .

- التقييم الدوري لبرنامج الإشراف التربوي وتقديم التغذية الراجعة ، ويمكن الاستفادة من تجربة بريطانيا في اتباع الجدية في المحاسبة واتخاذ الإجراءات الصارمة بحق المقصرين من العاملين في مجال التربية لأنهم يشكلون تلك العجينة البريئة التي يعتمد عليها بناء المجتمع .

- سد حاجات المدارس من معلمي التربية الإسلامية والرياضية والزراعية والموسيقية والفنية، لأن حرمان المدارس وخاصة الابتدائية من هذه التخصصات يعيق تحقيق أهداف منهاج هذه التخصصات ويعيق تحقيق التربية الشاملة للتلاميذ من جميع النواحي (جسماً وذهنياً وعاطفياً) .

- اختيار الوقت والمكان المناسبين لعقد الدورات التدريبية المنعقدة ، فلا يتم عقدها وقت القيلولة وبعد يوم عمل مضني ، ووقت خواء البطون حيث يكون المعلم والمشرف بحاجة ماسة للراحة وتناول وجبة غداء مجانية فالجسد المتعب مع المعدة الخاوية لا يساعدان على الاستيعاب ، فمن الضروري تهيئة المكان المناسب لانعقاد مثل هذه الدورات التي تنفذ في غرفة وعلى مقاعد لا يمكن المشاركين من الاستيعاب ، وبالتالي يؤثر هذا سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدورات .

- وضع معايير علمية تراعي الكفاءة الإدارية والفنية والعلمية عند اختيار المشرفين التربويين، وأن يكون الاختيار مبنياً على أساليب علمية حديثة تراعي التطور الحادث في الفكر التربوي الحديث ، كأن يكون المتقدم لوظيفة الإشراف التربوي حاصلاً على الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) كحد أدنى ، وذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن عشر سنوات، ويفضل إن كان يمتلك مهارات الكمبيوتر والإنترنت ، وأن يكون على خلق ودين، متمكناً من مادته ، وتربوياً ، قوي الشخصية ، ولديه القدرة على التواصل مع الآخرين .

وترى الباحثة أنه لا بد لمؤسساتنا التعليمية والجامعية العمل على تفعيل الدور الإداري والقيادي ، وتبني الأساليب القويمة المؤدية للاستقلال والاستمرار والنماء .

- الالتزام بالشروط الواجب توافرها عند اختيار المشرف التربوي .

- عدم ترك الحرية الشخصية لمعتقدات المشرفين التربويين ومديري المدارس وقيمهم وميولهم واتجاهاتهم الخاصة كي تلعب دوراً سلبياً في عملية الإشراف التربوي، ولا بد أن تلعب دوراً إيجابياً في تعديل الأنماط السلوكية للمشرفين التربويين ، ومديري المدارس .

- ضرورة اهتمام الإدارة بالتوصيات التي يرفعها المشرفون التربويون ، وكذلك اهتمام المشرفين بتوصيات مديري المدارس حتى لا تتفاقم المشكلات وتزداد حدتها مما يعيق تحقيق الأهداف .

- بالاستفادة من تجربة بريطانيا ، وتوخياً للموضوعية والنزاهة في العمل يتم التفتيش على المدارس من قبل مفتشين يتم تعيينهم من مدن بعيدة ، وقد لا يتلاءم ذلك مع أوضاعنا السياسية بسبب الحواجز الأمنية التي يفرضها جيش الاحتلال والتي تشكل عائقاً كبيراً للعملية الإشرافية ، إلا أن الباحثة تؤيد هذا الاتجاه من حيث المبدأ .

### ثالثاً: المجال المهني

- توصيف دور المشرف التربوي بالاستناد على الدراسات العلمية في هذا المجال وأخذاً بعين الاعتبار مجالات عمل المشرف بجميع جوانبها .

- منح الفرصة بشكل أكبر للمشرفين التربويين للمشاركة في وضع المنهاج الفلسطيني الذي ينبغي أن يلبي حاجة الطالب الفلسطيني .

- الاطلاع الجيد والمتجدد على أساليب الإشراف الحديثة ، والاستفادة منها في تحسين مستوى التعليم ، ونمو المعلم مهنيًا وشخصياً ، والأخذ بمفهوم الإشراف التربوي الشامل الموجه نحو رعاية وتحسين وضبط وتوجيه المدخلات والعمليات بهدف تحقيق النتائج المنشودة .

- تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم مما يسهل عمل المشرف التربوي خاصة فيما يتعلق في متابعة التوصيات التي تم الاتفاق عليها .

- إعداد الخطط الواضحة للعمل الإشرافي والتي يتم تغييرها بين الحين والآخر ويتم ذلك بعد إجراء سلسلة من عمليات التقييم المستمرة .

- تنمية المشرفين مهنيًا ، من خلال عقد المزيد من الدورات التدريبية والإنعاشية والمؤتمرات التربوية محلياً وعالمياً ؛ ليتسنى للمشرف التربوي الاطلاع على أحدث ما توصلت له الدول المتقدمة ، وأحدث النظريات التربوية في الإشراف التربوي ، أخذاً بعين الاعتبار الوقت المناسب والمكان المناسب لعقد هذه الدورات ، واللجوء إلى إقناع المعلم بها بدلاً من إرغامهم عليها مما ينشأ عنه عدم تحقيق الفائدة المرجوة كما وضحت الدراسة الحالية.

- التنسيق بين دائرة التعليم بالوكالة والحكومة وكليات التربية في الجامعات المحلية ، لتبادل الخبرات وتقديم التغذية الراجعة بخصوص إعداد المعلم ، وبالإستفادة من نظام التدريب في بريطانيا فإن المعلم عندهم لا بد وأن يخضع للتدريب العملي سنة كاملة في المدارس ، يتم خلالها تنفيذ عدة زيارات للمعلم المتدرب والتي على أساسها يمنح شهادة تؤهله لأن يصبح معلماً رسمياً .

- تضمين برامج إعداد المعلمين توضيح معنى الإشراف التربوي وأبعاده وأسس وأساليبه ووسائله ، وذلك لتطوير وإرساء قواعد الإتصال السليمة بين المعلمين والمشرفين التربويين .

- تحسين نوعية الدورات التدريبية المقدمة للمشرفين التربويين وللمعلمين ، مع عدم التركيز على الجانب النظري فقط ، والتركيز على مهارات ( القيادة - الإتصال - التقييم ) .

- حسن اختيار مديري المدارس وإعدادهم الإعداد الجيد ليكونوا عوناً للمشرفين التربويين؛ ولیمارسوا دورهم كمشرفين مقيمين في المدرسة .

- الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة - التي عرضتها الدراسة - حيث أصبح من الملح اتباع أسلوب تشخيص العملية الإشرافية وفحصها وتحليلها ومن ثم جمع البيانات اللازمة من أجل التخطيط والتنفيذ والتقييم المشترك من خلال العمل الفرقي ، وتقسيم المهارات الأساسية إلى مهارات فرعية وتسجيلها من خلال الإشراف المصغر ، والعناية بجميع جوانب العملية التعليمية/التعلمية من خلال الإشراف التربوي الشامل .

- بالاستفادة من تجربة أمريكا يتم إنشاء مكتب في كل منطقة تعليمية بها عدة أقسام بحسب المباحث الدراسية ، ولهذه الأقسام علاقة جيدة بكليات التربية بالجامعات المختلفة ، وتشجيع كل من المشرفين والمعلمين بالإقبال على القراءات التربوية الحديثة .

- تبنى الاتجاهات التربوية الحديثة في الإشراف مثل الإشراف الإكلينيكي (العيادي)، والفريقي، والشامل، وغيرها من الاتجاهات التربوية الحديثة التي توصل إليها التربويون حديثاً، ولا بد من الانفتاح على ما يجري في العالم الخارجي والمتقدم، وتطبيق ما يمكن تطبيقه.

- بالاستفادة من تجربة بريطانيا فإنه لا بد من إجراء التقويم المستمر لجميع جوانب العملية التعليمية، وعمل المؤسسات التربوية، وتحديد نقاط الضعف وتقديم المقترحات لحلها، ويجب أن تكون عملية التقويم مستمرة مبنية على التعاون والمشاركة في وضع الأهداف والأساليب الإشرافية، حتى لا تسبب خوفاً أو إرباكاً للمعلمين، ولا بد من المحاسبة الإدارية للمشرفين التربويين ومديري المدارس على مدى تنفيذ أدوارهم ومهامهم، وذلك ضمن معايير محددة.

- تبنى أسلوب أمريكا وبريطانيا في تأهيل المعلمين وقبل تسليمهم مهمة التعليم، فلا بد أن يقضي المعلم حوالي مائة وخمسة وعشرين ساعة غير مدفوعة تحت التدريب ثم تزوره لجنة لتحكم على أدائه، ثم تزوره لجنة لتحكم على أدائه، وبعدها يمنح شهادة ليصبح معلماً رسمياً. ولا بد أن يقضي المشرف أيضاً حوالي ستاً وثلاثين ساعة تدريب عملي يخضع بعدها لاختبار، وذلك قبل أن يحصل على الشهادة.

#### رابعاً: المجال الاجتماعي

- أن يتضمن توصيف عمل المشرف التربوي طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي، وكل من له علاقة بالعملية التربوية كالمعلم والطالب وأولياء الأمور.

- منح المشرفين دوراً أكبر في تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة، وتحسين أساليب الاتصال والتواصل بين المشرفين التربويين أنفسهم وبين المعلمين، وذلك باستخدام الطريقة المناسبة للموقف المناسب وفي الوقت المناسب.

- ضرورة الإشراف على تنفيذ دروس توجيه الأقران، لما له من عظيم الأثر في توطيد أواصر العلاقات الجيدة بين المعلمين، بالإضافة لتبادل الخبرات.

- إتاحة الفرصة للقاءات والاجتماعات خارج الإشراف التربوي، حيث ينمي العلاقة الإيجابية بين المشرف والعاملين معه ومن ثم ينعكس إيجابياً على العمل التربوي.

- القيام بزيارات للمؤسسات الاجتماعية والثقافية في المجتمع المحلي مما يزيد من درجة التعاون الذي يعود بالنفع على المدرسة بتلاميذها.

- العلاقة الجيدة والتواصل الاجتماعي بين المشرفين أنفسهم ، وإشعار المشرف الجديد للمشرف القديم بأنه بحاجة لاكتساب الخبرة منه له عظيم الأثر في سير العمل التربوي .
- الاهتمام بالبعد الإنساني عند تعامل المشرف مع المعلم ، لأن الظروف الاجتماعية والنفسية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة إنتاج العاملين ، والجو الإشرافي يؤثر على سلوك المعلمين إما سلباً أو إيجاباً ، فالتركيز على العلاقات الإنسانية مع المشرفين التربويين والمعلمين ، يعزز ثقتهم بأنفسهم ويثير دافعيتهم ، ويزيد من تحصيل طلابهم .
- ضرورة كسر الحواجز بين المشرفين التربويين والمعلمين واعتبار الاحترام والثقة والمودة ، الجسر الواصل بينهما ، فيصبح الإشراف التربوي في هذا الإطار يعني مساعدة المعلمين في تطوير عملية التعليم من خلال البرامج التعاونية على أسس ديمقراطية بين المشرفين والمعلمين .
- إدراك المشرفين للمشكلات الاجتماعية ، والنفسية للمعلم ومحاولة معالجتها ينعكس إيجابياً على أداء هذا المعلم .
- ضرورة إقامة علاقة جيدة مع مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم ، وأن يتضح هذا التعاون بينهما في وضع الخطط الإشرافية ، أخذاً بعين الاعتبار رفع مستوى المعلم المبتدئ والمعلمين من ذوي الحاجة .
- ضرورة تعاون المشرف مع أطراف العملية التربوية الأخرى في وضع البرنامج المدرسي ، وتصميم برنامج للنشاطات المختلفة ، وتنقيح المنهج وتطويره ، بالإضافة للبحوث خاصة الإجرائية .
- زيادة الدافعية للمعلمين وترغيبهم في العمل وإذكاء روح التنافس والحماس بينهم على التدريس .
- تسهيل اتصال المشرفين التربويين والمعلمين بالمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية والاستفادة منها بشتى الطرق الممكنة ، والمشاركة في الندوات واللقاءات التي ينظمها المجتمع المحلي ، وبالإستفادة من تجربة بريطانيا لا بد أن يخبر المشرفون أولياء الأمور والوالدين والمجتمع المحلي عن مدى جودة التعليم بالمدرسة .

- وترى الباحثة أنه لا بد من عدم المغالاة في العلاقات الإنسانية ، حتى لا يطغى ذلك على أهداف المؤسسة التعليمية ، مع التركيز الدائم على القضايا التعليمية الأساسية ، وأن يؤخذ بعين الاعتبار عدم استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج .  
ولا بد من التخطيط السليم لاستثمار جهود المجتمع وتضافرها لإيجاد مجتمع فلسطيني دائم التعليم والتعلم والتقدم .

#### دراسات مقترحة:

- توصي الباحثة بإجراء دراسات تتعلق بالعمل الإشرافي التربوي مثل :
- العلاقة بين دور المشرف التربوي ، وبين دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم .
  - الخدمات الإشرافية المتوقعة من المشرفين التربويين .
  - إجراء دراسة تقييمية لفاعلية برنامج الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين .
  - إجراء مثل هذه الدراسة على عينة أكبر وأشمل من عينة الدراسة الحالية (المشرفين التربويين) بحيث تشمل (معلمين-مدراء-مسؤولين تربويين) .
  - وضع برنامج لتطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة قابل للتطبيق العملي في ضوء الإمكانيات المتاحة .



## مراجع الدراسة

### أولاً: الكتب العربية:

- 1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين- (1968). لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير، دار المعارف، مصر.
- 2- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان ( 2003 ). الإشراف التربوي، عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 3- الأفندي، محمد حامد ( 1976 ). الإشراف التربوي، ط2، القاهرة: عالم الكتب.
- 4- البدري ، طارق ( 2001 ). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- بورد مان ، تشارلز وآخرون ( 1963 ). الإشراف الفني في التعليم، ترجمة وهيب سمعان وآخرون، القاهرة مكتبة النهضة المصرية.
- 6- حسين، سيد حسن ( 1969 ). دراسات في الإشراف الفني، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.
- 7- حمدان، محمد زياد ( 1992 ). الإشراف في التربية المعاصرة، عمان: دار التربية الحديثة.
- 8- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (2003). الإشراف التربوي، ط1، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع .
- 9- الخطيب، رداح وآخرون ( 1984 ). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع .
- 10- الدويك، تيسير وآخرون (بدون تاريخ). أسس الإدارة التربوية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 11- دياب، سعد (1963). الإشراف الفني في التربية والتعليم، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 12- الديوه جي، سعيد(1982). التربية والتعليم في الإسلام: طبع بمساعدة اللجنة الوطنية للاحتفال بمطلع القرن الخامس عشر الهجري في الجمهورية العراقية.
- 13- زكري، محمد ( 1958 ). الإشراف الفني التربوي، الدار العربية للكتاب.
- 14- عبد الهادي، جودت ( 2002 ). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساسياته، ط1، عمان: الدار العلمية الدولية لنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 15- عطوي، جودت ( 2001 ). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط3، الأردن: دار الأمل.

- 16- فيفر، إيزابيل ودنلاب، جين (1993). الإشراف التربوي على المعلمين، عمان: الجامعة الأردنية.
- 17- متولي، مصطفى (1985). الإشراف الفني في التعليم - دراسة مقارنة - دار المطبوعات الحديثة.
- 18- مدانات، أوجيني وكمال، برزة (1987) الإشراف التربوي التعليمي، عمان: دار مجدلاوي . للنشر والتوزيع.
- 19- نشوان، يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، الأردن، دار الفرقان .
- 20- مرسي، محمد منير (1987): الإدارة التعليمية أصولها وتصنيفاتها، ط3، القاهرة: عالم الكتب.
- 21- مكتب التربية العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (1985). الإشراف التربوي بدول الخليج واقعه وتطويره. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- 22- المساد، محمود أحمد (1986). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، إربد: دار الأمل.

## ثانياً / الرسائل العلمية:

- 1- أحمد، أحمد (1987). الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، رسالة ماجستير ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 2- الجندي، نفوذ (1998). الواقع التدريبي والتدريب المأموم على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهة نظر رؤسائهم، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت.
- 3- الدرابيع، شحدة (1991). واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
- 4- الدوجان، عطا الله إبراهيم (1989). مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك.
- 5- الراشد، أحمد عبد العزيز (1991). تطوير نظام الإشراف في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 6- الزاغة، عمر (1985). واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية.
- 7- الزغبى، ميسون (1990). معوقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك.
- 8- السعودي، مزعل (1958). تقويم برنامج الإشراف التربوي، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
- 9- العمري، شوكت (1978). دراسة تاريخية في تطور الإشراف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية التربية في الجامعة الأردنية.
- 10- عبد الرحمن، نائل (1994). دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس التابعة لوكالة الغوث في الخليل، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية.
- 11- عبد الله، نعيم محمد (1983). تطوير الخدمات الإشرافية التربوية في المدارس الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك.
- 12- عبيدات، ذوقان (1981). تطور برنامج الإشراف التربوي في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس: كلية التربية.
- 13- على، عبد الله (2000). تطور الإشراف التربوي في الجماهيرية العربية الليبية في الفترة من 1977 - 1997م، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.

- 14- العمري، شوكت (1978). دراسة تاريخية في تطور الإشراف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية التربية في الجامعة الأردنية.
- 15- فريحات، إبراهيم (1992). تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- 16- محمود، محمود قاسم (1997). واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 17- مناصرة، يوسف (1973). مشكلات التوجيه التربوي في المرحلة الإلزامية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الآداب.
- 18- نشوان، جميل عمر (1998). إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات المشترك مع كلية التربية الحكومية، غزة.
- 19- هنترية، عيد (1999). معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

### ثالثاً/ المجالات الدورية:

- 1- بلفيس، أحمد (1989). التواصل في الإدارة والإشراف التربوي، معهد التربية، الأونروا / اليونسكو، ع 30، ص (47).
- 2- النل، سعيد (1975). الإشراف التربوي معناه وأبعاده، رسالة المعلم، ع 3، عمان: الأردن.
- 3- الخليلي، خليل وسلامة كايد (1989). الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها كما يراها مشرفو العلوم في الأردن ، مجلة أبحاث اليرموك. مج 5، ع2، ص (97 - 130).
- 4- الدقاق، فهد وبلفيس ، أحمد (1984). معهد التربية في عشرين عاماً، مجلة المعلم والطالب، ع 1، معهد التربية، الأونروا/ اليونسكو، ع1.
- 5- دياب، سهيل (2001) أهمية أدوار مشرف التربية العملية ومدى ممارسته لها، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ع 6، ص (140-179).
- 6- السعود، راتب (1994). معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، دراسات السلسلة أ. العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 7- القماطي، محمد أحمد (1980). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة التربية، ع 13، ص (66-90)، طرابلس.
- 8- عطاري، عارف (1991). تصورات دور الموجه الفني وممارسته لذلك الدور كما يرى الموجهون والمدرسون في المدارس الحكومية بدولة قطر، مجلة التربية. ع 97، ص (116 - 128).
- 9- نشوان ، يعقوب ونشوان ، جميل (1998). نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري الحديث، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية. مج1، ع2، ص (2-40).

## أوراق العمل:

- 1- حرب، سلمان عبد الله (1998). مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين - جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية (بيرسا)، يوم دراسي، غزة .
- 2- دقاق، فهد والحاج خليل، محمد (1988). الإشراف التربوي "ماهيته وبعض أساليبه"، عمان/ معهد التربية ، الأونروا / اليونسكو.
- 3- دياب، سهيل (1998). مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة- جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية (بيرسا)، يوم دراسي، غزة.
- 4- طرخان، محمد عبد القادر (1999). معهد التربية نشأته وتطوره، فلسفته وبرامجه التدريبية، عمان/معهد التربية ، الأونروا / اليونسكو .
- 5- العاجز، فؤاد (1998). مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة- جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية (بيرسا)، يوم دراسي، غزة.
- 6- عبد اللطيف، خيرى، (1986). "ملاحظات حول برنامج التربية العملية"، الأردن - عمان - مجلة المعلم والطالب - معهد التربية.
- 7- عبد اللطيف، خيرى، (1998). "الملحى الإشرافى الشامل وتطبيقاتهم العملية"، معهد التربية، عمان ، الأونروا/ اليونسكو.
- 8- مقبل، محمد (2000). الدليل الإجرائي للمشرفين التربويين الجدد من أنشطة الخطة الثنائية العاشرة، مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث الدولية: غزة.
- 9- مقبل، محمد (2001). الخطة الثنائية للمشرف التربوي الجديد، مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث الدولية: غزة.
- 10- نشرة تربوية 1996، برنامج تطوير الإشراف التربوي ، صادرة من وزارة التربية والتعليم العالي، مركز التدريب.

## The Foreign Books

رابعاً/المراجع الأجنبية:

- 1- Adolph, Unruh & Harold, Turner (1970), Turner. **Supervision for change and innovation**, Boston: Houghton Mifflin Co. PP (299-323).
- 2- Barrick, Kirby (1985) . **The Role of Local Vocational Education Supervisions**. Ohio state univ. Columbus.  
Barsons, Ilewekyn (1992). Review of related research literature on university. Baton Rouge, Bureau of Materials and Research. PP (9-17).
- 3- Blackman-C-Robert, Lawrence-J-W.Jr (1999). **Current and constant Dollar Expenditures Journal of counseling Supervision**. Journal of counseling and development pp (112- 120).
- 4- Cogan, M. I, (1973). **Clinical supervision**, Boston, Houghton Mifflin Company.
- 5- Cornell, Jim (1977), **Role of the vocational education district supervisor in Alabama Montgomery**. PP (131- 143).
- 6- Gillian, Cook (1999). **Managerial Styles of Prospective Instructional supervisions and Educational Administrators**. U.S: Texas.
- 7- Glanz, Geoffrey, (1994). **History of educational supervision proposals and prospects**, paper presented at the annual meeting of the council of professors of instructional supervision, Chicago, p. 39.
- 8- Harris, Ben N (1985). **Supervisory Behavior in Education**. 3rd, ed. New Jersey, USA, Prentice-Hall.  
Mulholland, Kathleen Sullivan, Ed. D
- 9- Mulholland, Kathleen Sullivan, (1999) **Field Implementataion of Classroom Supervision**. Ed. D.
- 10- Narango, f, v, (1993). **Educational Supervision Colombia: The role of Supervisor**. ( M.A. Dissertation, university of Mecgill " Canada ",( 1991 ), Dissertation Abstract International, Vol. 31, No 3, P. 973.
- 11- Ofsted, "**Office For Standards In Education**" (1999). The office of Her Majesty's Chief Inspector of School in England.
- 12- University of Northern Low, (1989), **Journal of counseling and development**, 67, PP (217 – 221).
- 13- Wiles, Jone, and Bondi Joseph, (1980), **Supervision. A Guide to Practice**, Columbus, Ohio: Merrile Publishing Co.
- 14- Wiles, Kimball & Lovell, John, (1983), **Supervision for better Schools**, 5, pr

الاستبانة الموجهة للدار

## ملحق رقم "أ"

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور / \_\_\_\_\_ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية بقسم أصول التربية بعنوان : تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" ، تهدف الدراسة لتحديد المعوقات التي يواجهها الإشراف التربوي في مدارسنا كخطوة رئيسة أولى لإجراء عمليات التغيير والتطوير في مجال الإشراف التربوي وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التربوية في قطاع غزة ، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة تتكون من (٧٩) فقرة أعدتها الباحثة مستفيدة من الأدب التربوي في مجال الدراسة موزعة على أربعة أبعاد وهي : البعد الاقتصادي ، الإداري ، المهني ، الاجتماعي ، بالإضافة إلى سؤال مفتوح بعد كل بعد . نرجو التكرم بقراءة الاستبانة وإبداء الرأي حول مناسبتها وقياسها لما وضعت لقياسه ، وتدوين ملاحظتكم واقتراحاتكم . علماً بأن سلم الإجابة سيتكون من خمس درجات وهي : عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، متدنية ، متدنية جداً .

أملئ منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الطالبة

نعيمه المنزل

الجامعة الإسلامية - كلية التربية



## معلومات مطلوبة

- ١- المؤسسة :  حكومية  تابعة لوكالة الغوث .
- ٢- الجنس :  ذكر  أنثى .
- ٣- المؤهل العلمي :  دبلوم متوسط  بكالوريوس  بكالوريوس + دبلوم  ماجستير  غير ذلك .
- ٤- مجال الإشراف :  مشرف متخصص  مشرف مرحلة .
- ٥- سنوات الخبرة في الإشراف :  ١-٢ سنوات  ٤-٦ سنوات  ٧-٩ سنوات  غير ذلك .
- ٦- الدورات التي حضرتها : \_\_\_\_\_  
مدة كل دورة : \_\_\_\_\_

طريقة الإجابة : يمكنك الإجابة عن فقرات الاستبيان بوضع إشارة (x) داخل العمود المناسب الذي يتفق ودرجة التأثير ، فيما يلي مثال توضيحي :

| الرقم | الفقرة                            | درجة تأثيرها |       |        |            |
|-------|-----------------------------------|--------------|-------|--------|------------|
|       |                                   | عالية جدا    | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
| ١     | تدني الراتب الشهري للمشرف التربوي |              | X     |        |            |

بسم الله الرحمن الرحيم  
استبيان حول معوقات العمل الإشرافي التربوي  
في مدارس قطاع غزة

[ ١ ] البعد الأول : الجانب الاقتصادي / المالي :

| رقم<br>الفقرة | نص<br>الفقرة   | الانتماء للبعد |             | الصياغة اللغوية |               | وضوح الفقرة |              |
|---------------|--|----------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|--------------|
|               |  | لا<br>تنتمي    | لا<br>تنتمي | مناسبة          | غير<br>مناسبة | واضحة       | غير<br>واضحة |
| ١             | تدنى الراتب الشهري للمشرف التربوي .  |                |             |                 |               |             |              |
| ٢             | قلة الحوافز المادية للمشرف التربوي .   |                |             |                 |               |             |              |
| ٣             | صعوبة المواصلات واستخدام عدد كبير من المشرفين التربويين لياص واحد .  |                |             |                 |               |             |              |
| ٤             | قلة توفر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإشرافية .   |                |             |                 |               |             |              |
| ٥             | قلة توفر الوسائل التوعيمية التعليمية في المدارس .  |                |             |                 |               |             |              |
| ٦             | تدنى الراتب الشهري للمعلم .  |                |             |                 |               |             |              |
| ٧             | قلة الحوافز المادية للمعلم الكفاء .  |                |             |                 |               |             |              |
| ٨             | التخلف في التسجيلات المكتبية من حيث (الأنشطة) الطباعة ، التصوير ، ... في الدائرة) للمشرفين التربويين .         |                |             |                 |               |             |              |
| ٩             | عدم توفر الظروف المادية المناسبة لعقد دورات تدريبية للمشرفين أو المعنيين والنظر .                              |                |             |                 |               |             |              |
| ١٠            | عدم توفر القاعات المناسبة في المدارس لإقامة ورشات العمل اللازمة .  |                |             |                 |               |             |              |
| ١١            | عدم تقديم التسهيلات اللازمة للمشرف لإجراء دراسات وبحوث إجرائية في مجال تخصصه .                                 |                |             |                 |               |             |              |
| ١٢            | عدم وجود مكتب مستقل للمشرف في إحدى المدارس .   |                |             |                 |               |             |              |
| ١٣            | ازدحام الصفوف في المدارس .   |                |             |                 |               |             |              |
| ١٤            | صعوبة اتصال المشرف بالمعلم الذي يشرف عليه .  |                |             |                 |               |             |              |
| ١٥            | ضعف ملائمة البناء المدرس .   |                |             |                 |               |             |              |
| ١٦            | تدنى مستوى اقتصاديات التعلين وضعف الإنفاق عليه .   |                |             |                 |               |             |              |
| ١٧            | عدم توفر غرف خاصة بالمادة التي يعتمدها المعلم مثل (العلوم والعنود المنزلية والفن والمواد الاجتماعية ... الخ) . |                |             |                 |               |             |              |
| ١٨            | عدم توفر الوقت الكافي للمشرف التربوي لمتابعة .   |                |             |                 |               |             |              |

• هل هناك معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الاقتصادي /  
المالي ترغب في ذكرها ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• ما مقترحاتك لتحسين وتطوير مستوى الإشراف التربوي في هذا المجال ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

[ ٢ ] البعد الثاني : الجانب الإداري :

| رقم<br>الفقرة | نص<br>الفقرة   | الانتماء للبعد |       | وضوح الفقرة           |               |
|---------------|--|----------------|-------|-----------------------|---------------|
|               |  | لا<br>تنتمي    | تنتمي | واضحة<br>غير<br>واضحة | غير<br>مناسبة |
| ١             | كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .                            |                |       |                       |               |
| ٢             | بعد المدارس التي يشرف عليها المشرف عن بعضها البعض .                            |                |       |                       |               |
| ٣             | ضعف قيام مديري المدارس بأدوارهم كمشرفين مقيمين                                 |                |       |                       |               |
| ٤             | ضعف التجهيزات لتوفير المكان الملائم لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية .            |                |       |                       |               |
| ٥             | عدم توافر الوقت اللازم لتحقيق متطلبات الدور الإشرافي .                         |                |       |                       |               |
| ٦             | عدم تعاون مديري المدارس مع المشرفين التربويين .                                |                |       |                       |               |
| ٧             | كثرة الأعباء الإدارية المنقاة على عاتق المشرف .                                |                |       |                       |               |
| ٨             | غياب المعيار الموضوعي لاختيار أنسب المرشحين لوظيفة مشرف تربوي .                |                |       |                       |               |
| ٩             | التنقلات المستمرة بين المعلمين دون استشارة المشرف التربوي .                    |                |       |                       |               |
| ١٠            | تأخر توفير المعلمين لجدد في بداية العام الدراسي .                              |                |       |                       |               |
| ١١            | قلة الاستقرار في برامج توزيع الدروس لعدد اكتمل المعلمين في المدارس .           |                |       |                       |               |
| ١٢            | تأخر وصول المعنومات الكافية لتمشرف عن المعلمين الذين يشرف عليهم .              |                |       |                       |               |
| ١٣            | صعوبة عقد المشرف للقاءات التربوية مع المعلمين .                                |                |       |                       |               |
| ١٤            | قلة التنسيق والتعاون من قبل الأقسام الأخرى تجاه قسم الإشراف التربوي .          |                |       |                       |               |
| ١٥            | ضيق الوقت المخصص لعملية الإشراف التربوي .                                      |                |       |                       |               |
| ١٦            | نظام الفترتين بالمدارس يؤثر سلباً على عملية الإشراف                            |                |       |                       |               |
| ١٧            | تجاهل رأي المشرف في تعيين وتنقلات المعلمين والمدرءاء .                         |                |       |                       |               |
| ١٨            | الحد من حركة وتصرف المشرف التربوي في عمله .                                    |                |       |                       |               |
| ١٩            | عدم وجود خطة شاملة واضحة لبرنامج الإشراف التربوي في الدائرة .                  |                |       |                       |               |
| ٢٠            | كثرة الأعمال الطارئة والتغيرات المفاجئة التي تدخل على خطط المشرفين التربويين . |                |       |                       |               |
| ٢١            | التعقيدات الإدارية في الموافقة على الخطط الإشرافية .                           |                |       |                       |               |
| ٢٢            | عدم وجود تقويم فعال لبرنامج الإشراف التربوي .                                  |                |       |                       |               |

• هل هناك معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الإداري  
ترغب في ذكرها ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• ما مقترحاتك لتحسين وتطوير مستوى الإشراف التربوي في هذا المجال ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

[ ٣ ] البعد الثالث : الجانب المهني :

| رقم<br>الفقرة | الفقرة  | الالتزام للبعد |         | الصياغة المعنوية |        | وضع الفقرة |           |
|---------------|---|----------------|---------|------------------|--------|------------|-----------|
|               |   | تتقى           | لا تتقى | مناسبة           | ناغمية | راسخة      | غير راسخة |
| ١             | عدم وضوح دور المشرف التربوي .   |                |         |                  |        |            |           |
| ٢             | مهنة الإشراف وحاجتها لمهارات كثيرة مثل الذكاء والقيادة .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٣             | قلة الدراسات المتعمقة بمهنة الإشراف التربوي .   |                |         |                  |        |            |           |
| ٤             | قلة عقد المؤتمرات المتعمقة بالإشراف التربوي .   |                |         |                  |        |            |           |
| ٥             | قلة الدورات التدريبية للمشرفين خاصة الجدد منهم .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٦             | عدم وضوح ماهية الممارسات الإشرافية التي ينبغي أن يضطلع بها المشرف التربوي .                         |                |         |                  |        |            |           |
| ٧             | تداخل مجالات عمل المشرف مع كل مدير مدرسة .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٨             | يقتصر دور المشرف التربوي على تنمية المعند مهنيًا .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٩             | ضعف توافر فرص الإعداد الجيد للمشرف التربوي .  |                |         |                  |        |            |           |
| ١٠            | ضعف توافر فرص الإعداد الجيد للمعند ومدير المدرسة .  |                |         |                  |        |            |           |
| ١١            | سرعة التغير المستمر والتجديد التربوي .  |                |         |                  |        |            |           |
| ١٢            | قلة توافر بعثات سفر للخارج للحصول على مؤهلات أعلى .   |                |         |                  |        |            |           |
| ١٣            | قلة التجديد في العمل الإشرافي ورتابته يؤشرون عليه على الإشراف .                                     |                |         |                  |        |            |           |
| ١٤            | عدم قيام المعند للتدريس في مجال تخصصه .   |                |         |                  |        |            |           |
| ١٥            | ضعف انتماء المعند لمهنته .  |                |         |                  |        |            |           |
| ١٦            | قلة اللقاءات الدورية الشهرية التي يعقدها رئيس قسم الإشراف مع المشرفين للاطلاع على خطتهم ومشكلاتهم . |                |         |                  |        |            |           |
| ١٧            | ضعف كفايات بعض المعلمين في مجال التخصص الأكاديمي .  |                |         |                  |        |            |           |
| ١٨            | كثرة عدد المعلمين الجدد الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .   |                |         |                  |        |            |           |
| ١٩            | طبيعة المنهاج المقرر .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٢٠            | ضعف كفايات المعلم في مجال أساليب التدريس .  |                |         |                  |        |            |           |
| ٢١            | وجود مشكلات صحية لدى المعلم .   |                |         |                  |        |            |           |
| ٢٢            | قلة توافر مكتبة إشرافية في متناول أيدي المشرفين .   |                |         |                  |        |            |           |
| ٢٣            | كثرة عدد المعلمين المتقدمين في السن الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .                               |                |         |                  |        |            |           |
| ٢٤            | قلة الفرص المتاحة للمشرف والمعند بالمشاركة في إعداد المناهج وتقويمها .                              |                |         |                  |        |            |           |
| ٢٥            | قلة الحوافز المهنية للمستوى التربوي .   |                |         |                  |        |            |           |

• هل هناك معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال المهني ترغب في ذكرها ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• ما مقترحاتك لتحسين وتطوير مستوى الإشراف التربوي في هذا المجال ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

[ ٤ ] البعد الرابع : الجانب الاجتماعي / النفسي :

| رقم<br>الفقرة | الفقرة   | الافتاء للبعد |         | الصياغة اللغوية |            | وصف الفقرة |           |
|---------------|--|---------------|---------|-----------------|------------|------------|-----------|
|               |  | تدني          | لا تدني | ماسبة           | غير مناسبة | واضحة      | غير واضحة |
| ١             | عدد قدرة المشرف التربوي على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحيط .                                 |               |         |                 |            |            |           |
| ٢             | علاقة المشرف بمدير المدرسة على العمل الإشرافي التربوي .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٣             | علاقة المشرف بالمعلم على العمل الإشرافي التربوي .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٤             | عدم توافر الجو الاجتماعي المريح وسط المشرفين التربويين .   |               |         |                 |            |            |           |
| ٥             | مقاطعة المعلم للتغيير وميله للروتين المعتاد .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٦             | كرد المعلم للزيارات الصفية ومقاومته لها .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٧             | وجود مشكلات اجتماعية لدى المعلم والتي تنعكس على عمله .   |               |         |                 |            |            |           |
| ٨             | نظرة المعلم السلبية لمهنة الإشراف التربوي .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٩             | وجود مشكلات نفسية لدى المعلم .   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٠            | تجاهل بعض المعلمين لإرشادات وتوجيهات المشرف .  |               |         |                 |            |            |           |
| ١١            | عدم تقبل المعلم لإرشادات المشرف التربوي بأسلوب اللهجة الأمرة .                                   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٢            | ظروف العمل غير مريحة نفسياً للمعلم .   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٣            | العلاقات العائلية التي تربط المشرف بالمعلم .   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٤            | قلة الحوافز المعنوية للمعلم والمعلمين .  |               |         |                 |            |            |           |
| ١٥            | قلة الحوافز المعنوية للمعلمين التربويين .  |               |         |                 |            |            |           |
| ١٦            | اتباع أسلوب الإشراف التفتيشي .   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٧            | اتباع أسلوب التعامل الألي مع المعلم أو مدير المدرسة .  |               |         |                 |            |            |           |
| ١٨            | الموضوعية في العمل على الإشراف التربوي .   |               |         |                 |            |            |           |
| ١٩            | ضعف القدرة على أداء العمل الإشرافي لأسباب نفسية .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٠            | قلة المصارحة بين المشرف والمعلم بالمشاكل التعليمية التي لديهم كمشغل في أثناء الزيارة الإشرافية . |               |         |                 |            |            |           |
| ٢١            | قلة اهتمام المسؤولين التربويين بتقرير المشرف التربوي .   |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٢            | قلة حرص المشرف التربوي على إقامة علاقات إيجابية بين المعلمين أنفسهم .                            |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٣            | ضعف المشرف على تقويم التلاميذ .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٤            | ضعف كفاءة بعض المشرفين في مجال أساليب التدريس .  |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٥            | تقصير الإشراف التربوي في إثارة رغبة المعلمين في البحث وتحسين أساليب التدريس .                    |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٦            | قلة مساهمة المشرفين للمعلمين في حل مشاكلهم الخارجة عن نطاق التدريس .                             |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٧            | الجو الاجتماعي النفسي غير المريح للمعلم في أثناء زيارة المشرف التربوي للمدرسة .                  |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٨            | وجود خلاف في الرأي ما بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .   |               |         |                 |            |            |           |
| ٢٩            | صعوبة تعامل المشرف التربوي مع الجنس الآخر .  |               |         |                 |            |            |           |



[ ٥ ] البعد الخامس : الجانب الشخصي / الذاتي :

| رقم<br>الفقرة | الفقرة  | اللائحة والتعبير |          | الصياغة |            | وصف | الفقرة |
|---------------|---|------------------|----------|---------|------------|-----|--------|
|               |   | تنتهي            | لا تنتهي | مناسبة  | غير مناسبة |     |        |
| ١             | ضعف كفايات المعلم في مجال التخصص الأكاديمي .                                |                  |          |         |            |     |        |
| ٢             | ضعف القدرة على إقناع المعلم بتقبل اقتراحات المشرف التربوي .                 |                  |          |         |            |     |        |
| ٣             | عدم قناعة المشرف التربوي بالتجديدات التربوية التي ينبغي إقناع المعلم بها .  |                  |          |         |            |     |        |
| ٤             | القدرة على إعداد البرامج التدريبية المختلفة وتنفيذها .                      |                  |          |         |            |     |        |
| ٥             | ضعف وضوح دور المشرف التربوي .   |                  |          |         |            |     |        |
| ٦             | ضعف قدرة المشرف التربوي على التعبير عن مشاعره نحو المعلم بسهولة ويسر .      |                  |          |         |            |     |        |
| ٧             | كفاءة بعض المعلمين أكثر من المشرفين التربويين .                             |                  |          |         |            |     |        |
| ٨             | ضعف قدرة المشرف على أداء الدور الإشرافي لأسباب صحية .                       |                  |          |         |            |     |        |
| ٩             | ضعف قناعة المشرف التربوي بالديمقراطية التي يجب أن تسود علاقته بالمعلم .     |                  |          |         |            |     |        |
| ١٠            | عدم القدرة على تحديد احتياجات المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .    |                  |          |         |            |     |        |
| ١١            | ضعف القدرة على الاتصال والتواصل بالمعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي . |                  |          |         |            |     |        |

• هل هناك معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الشخصي /

الذاتي ترغب في ذكرها ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• ما مقترحاتك لتحسين وتطوير مستوى الإشراف التربوي في هذا المجال ؟

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

ملحق رقم (٣)

أسماء المحكمين

|                         |                    |                         |     |
|-------------------------|--------------------|-------------------------|-----|
| الجامعة الإسلامية       | أستاذ              | الدكتور/ إحسان الأغا    | -1  |
| جامعة الأزهر            | أستاذ              | الدكتور/ فاروق الفرا    | -2  |
| الجامعة الإسلامية       | أستاذ مشارك        | الدكتور/ عليان الحولي   | -3  |
| الجامعة الإسلامية       | أستاذ مشارك        | الدكتور/ محمود أبو دف   | -4  |
| جامعة الأقصى            | أستاذ مشارك        | الدكتور/ رزق شعت        | -5  |
| الجامعة الإسلامية       | أستاذ مساعد        | الدكتور/ حمدان الصوفي   | -6  |
| جامعة الأزهر            | أستاذ مساعد        | الدكتور/ عطا الله درويش | -7  |
| جامعة الأقصى            | أستاذ مساعد        | الدكتور/ إسماعيل الفرا  | -8  |
| التطوير التربوي - وكالة | ماجستير            | الأستاذ/ محمد مقبل      | -9  |
| مشرف تربوي - وكالة      | دكتوراه في المناهج | الدكتور/ سعد نيهان      | -10 |

## ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف / أختي المشرفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان : تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة من أجل استكمال الحصول على متطلبات درجة الماجستير من كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة . تهدف الدراسة لتحديد المعوقات التي يواجهها الإشراف التربوي في مدارسنا كخطوة رئيسة أولى لإجراء عمليات التغيير والتطوير لجعل الإشراف التربوي أداة فعالة في تحسين العملية التربوية في قطاع غزة .

ولما كان الموضوع يتطلب التعرف إلى آراء ووجهات نظر المشرفين التربويين أنفسهم ، النسبة للواقع الخاص بنظام الإشراف التربوي ، وكذلك نواحي القصور والقوة . رأينا أن نرجع إليكم للاستفادة من آرائكم التي سيكون لها كبير الأثر في رصد الواقع وتطويره للأفضل .

نرجو من سعادتكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بموضوعية فنحن نتوقع منكم أن تقدموا لنا عونا فاعلا من خلال خبرتكم في مجال الإشراف التربوي وعملكم مشرفين تربويين ، علما بأن ما يدور من معلومات سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،

والله الموفق والمستعان ،،،

الباحثة

نعيمة المندل

## استبانة معوقات الإشراف التربوي معلومات مطلوبة

- ١- المؤسسة :  حكومية  تابعة لووكالة الغوث .
- ٢- الجنس :  ذكر  أنثى .
- ٣- المؤهل العلمي :  دبلوم متوسط  بكالوريوس  بكالوريوس + دبلوم  ماجستير فأكثر .
- ٤- مجال الإشراف :  مشرف متخصص  مشرف مرحلة .
- ٥- سنوات الخبرة في الإشراف :  سنة .
- ٦- الدورات التي حضرتها :  
مدة الدورة :

|  |    |
|--|----|
|  | -١ |
|  | -٢ |
|  | -٣ |
|  | -٤ |
|  | -٥ |

طريقة الإجابة : يمكنك الإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع إشارة (x) داخل العمود المناسب مقابل كل فقرة وبما يتفق ودرجة تأثير هذه الفقرة من وجهة نظرك ، فيما يلي مثال توضيحي :

| الرقم | الفقرة                            | درجة تأثيرها كمعوق للإشراف التربوي |       |        |        |             |
|-------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|--------|--------|-------------|
|       |                                   | عالية جداً                         | عالية | متوسطة | متدنية | متدنية جداً |
| ١     | تدني الراتب الشهري للمشرف التربوي |                                    | x     |        |        |             |

• معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الاقتصادي ترغب في إضافتها .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• مقترحات تراها مناسبة للارتقاء بالمستوى الإشرافي في المجال الاقتصادي .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

[ ٢ ] البعد الثاني : المعوق الإداري :

| رقم<br>الفقرة | نص<br>الفقرة  | درجة تأثيرها كمعوق للإشراف التربوي |       |        |             |
|---------------|---|------------------------------------|-------|--------|-------------|
|               |   | عالية جداً                         | عالية | متوسطة | متدنية جداً |
| ١             | كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .   |                                    |       |        |             |
| ٢             | بعد المدارس التي يشرف عليها المشرف عن بعضها البعض .   |                                    |       |        |             |
| ٣             | كثرة قيام مديري المدارس بأدوارهم كمشرفين تربويين .  |                                    |       |        |             |
| ٤             | نقص تجهيزات المكان المخصص لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية .   |                                    |       |        |             |
| ٥             | قلة تعاون معاون مديري المدارس مع المشرفين التربويين .   |                                    |       |        |             |
| ٦             | كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف .   |                                    |       |        |             |
| ٧             | غياب المعيار الموضوعي لاختيار أنسب المرشحين لوظيفة مشرف تربوي .                                       |                                    |       |        |             |
| ٨             | التنقلات المستمرة بين المعلمين دون استشارة المشرف التربوي .   |                                    |       |        |             |
| ٩             | تأخر تعيين المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي .  |                                    |       |        |             |
| ١٠            | تأخر وصول المعلومات الكافية للمشرف عن المعلمين الذين يشرف عليهم .                                     |                                    |       |        |             |
| ١١            | صعوبة عقد المشرف للقاءات التربوية مع المعلمين .   |                                    |       |        |             |
| ١٢            | قلة التنسيق والتعاون من قبل الأقسام الأخرى (قسم المستخدمين ، المناهج .. الخ) مع قسم الإشراف التربوي . |                                    |       |        |             |
| ١٣            | كثرة الأعمال الطارئة والتغيرات المفاجئة التي تدخل على خطط المشرفين التربويين .                        |                                    |       |        |             |
| ١٤            | غياب التقويم الفعال لبرنامج الإشراف التربوي .   |                                    |       |        |             |
| ١٥            | قلة تنظيم التشكيلات المدرسية خاصة في بداية العام الدراسي ونهايته .                                    |                                    |       |        |             |
| ١٦            | عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .  |                                    |       |        |             |
| ١٧            | نقص القدرة على إعداد البرامج التدريبية المختلفة وتنفيذها .  |                                    |       |        |             |
| ١٨            | ضعف القدرة على الاتصال والتعامل أصلاً بالمعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .                     |                                    |       |        |             |
| ١٩            | قلة اهتمام الإدارة التعليمية بتقرير المشرف التربوي .  |                                    |       |        |             |

• معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الإداري ترغب في إضافتها .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• مقترحات تراها مناسبة للارتقاء بالمستوى الإشرافي في المجال الإداري .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠



[ ٣ ] البعد الثالث : المعوق المهني :

| رقم<br>الفقرة | نص<br>الفقرة  | درجة تأثيرها كمعوق للإشراف التربوي |       |        |               |
|---------------|---|------------------------------------|-------|--------|---------------|
|               |   | عالية<br>جدا                       | عالية | متوسطة | متدنية<br>جدا |
| ١             | قلة وضوح توصيف مهمات الإشراف التربوي التي ينبغي أن يضطلع بها المشرف التربوي . |                                    |       |        |               |
| ٢             | قلة وجود الدراسات المتعلقة بواقع الإشراف التربوي .                            |                                    |       |        |               |
| ٣             | قلة عقد المؤتمرات المتعلقة بالإشراف التربوي .                                 |                                    |       |        |               |
| ٤             | قلة عقد الدورات التدريبية للمشرفين التربويين خاصة الجدد منهم .                |                                    |       |        |               |
| ٥             | تداخل مجالات عمل المشرف مع مدير مدرسة .                                       |                                    |       |        |               |
| ٦             | اقتصار دور المشرف على تنمية المعلم مهنيًا .                                   |                                    |       |        |               |
| ٧             | ضعف توفر فرص الإعداد الجيد للمعلم .   |                                    |       |        |               |
| ٨             | ضعف توفر فرص الإعداد الجيد لمدير المدرسة .                                    |                                    |       |        |               |
| ٩             | قلة توافر بعثات للمشرفين التربويين للخارج لتتبع المستجدات التربوية .          |                                    |       |        |               |
| ١٠            | قلة التجديد في العمل الإشرافي وارتباطه .                                      |                                    |       |        |               |
| ١١            | ضعف انتماء المعلم المهني .  |                                    |       |        |               |
| ١٢            | ضعف كفاية المعلم المهنية والأكاديمية .  |                                    |       |        |               |
| ١٣            | كثرة عدد المعلمين المتقدمين في السن الذين يشرف عليهم المشرف التربوي .         |                                    |       |        |               |
| ١٤            | مقاومة المعلم للزيارات الصفية .   |                                    |       |        |               |
| ١٥            | عدم قيام المعلم بالتدريس في مجال تخصصه فقط .                                  |                                    |       |        |               |
| ١٦            | ضعف قدرة المشرف التربوي على تقويم التلاميذ .                                  |                                    |       |        |               |
| ١٧            | تقصير الإشراف التربوي في إثارة رغبة المعلم في البحث وتحسين أساليب التدريس .   |                                    |       |        |               |
| ١٨            | كفاءة بعض المعلمين أعلى من كفاءة بعض المشرفين .                               |                                    |       |        |               |
| ١٩            | ضعف قدرة المشرف التربوي على تحديد احتياجات المعلمين الذين يشرف عليهم .        |                                    |       |        |               |
| ٢٠            | نظرة بعض المعلمين السلبية لمهنة الإشراف التربوي .                             |                                    |       |        |               |
| ٢١            | عدم وجود إعلام تربوي متخصص وعمام خاص بالإشراف التربوي .                       |                                    |       |        |               |
| ٢٢            | طبيعة المنهاج المقرر (عدم تفاعله . عدم ملاءمته ... إلخ)                       |                                    |       |        |               |
| ٢٣            | اتباع أسلوب الإشراف التفتيشي .  |                                    |       |        |               |

• معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال المهني ترغب في إضافتها .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• مقترحات تراها مناسبة للارتقاء بالمستوى الإشرافي في المجال المهني.

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

[ ٤ ] البعد الرابع : المعوق الاجتماعي :

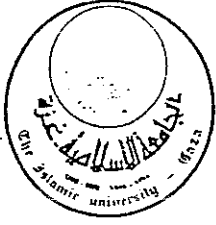
| رقم<br>الفقرة | نص<br>الفقرة  | درجة تأثيرها كمعوق للإشراف التربوي |        |        |       |              |
|---------------|---|------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|
|               |   | متدنية<br>جدا                      | متدنية | متوسطة | عالية | عالية<br>جدا |
| ١             | ضعف قدرة المشرف التربوي على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحيط .                                  |                                    |        |        |       |              |
| ٢             | علاقة المشرف التربوي بتقدير المدرسة .   |                                    |        |        |       |              |
| ٣             | علاقة المشرف التربوي السلبية بالمعلم .  |                                    |        |        |       |              |
| ٤             | قلة توفر الجو الاجتماعي المريح وسط المشرفين التربويين .   |                                    |        |        |       |              |
| ٥             | مقاومة بعض المعلمين للتغيير وميلهم للروتين المعتاد .  |                                    |        |        |       |              |
| ٦             | وجود مشكلات اجتماعية لدى بعض المعلمين التي تنعكس سلبياً على عملهم .                               |                                    |        |        |       |              |
| ٧             | وجود مشكلات نفسية لدى بعض المعلمين .  |                                    |        |        |       |              |
| ٨             | تجاهل بعض المعلمين لإرشادات وتوجيهات المشرفين التربويين .   |                                    |        |        |       |              |
| ٩             | عدم تقبل المعلم لإرشادات المشرف التربوي بالأسلوب التفهيمي .                                       |                                    |        |        |       |              |
| ١٠            | ظروف العمل غير المريحة نفسياً للمشرف التربوي .  |                                    |        |        |       |              |
| ١١            | اتباع أسلوب التعامل الروتيني مع المعلم أو متدني الدراسة .   |                                    |        |        |       |              |
| ١٢            | غياب الموضوعية في تقويم عمل المعلمين .  |                                    |        |        |       |              |
| ١٣            | قلة المصارحة بين المشرف والمعلم بالمشاكل التعليمية التي لم يتم كشفها في أثناء الزيارة الإشرافية . |                                    |        |        |       |              |
| ١٤            | قلة حرص المشرف التربوي على إقامة علاقات إيجابية بين المعلمين .                                    |                                    |        |        |       |              |
| ١٥            | وجود خلاف في الرأي ما بين المشرف ومدير المدرسة حول بعض القضايا الإشرافية .                        |                                    |        |        |       |              |
| ١٦            | صعوبة تعامل المشرف التربوي مع الجنس الآخر .   |                                    |        |        |       |              |
| ١٧            | ضعف القدرة على إقناع المعلم بتقبل القرائن المشرف التربوي .  |                                    |        |        |       |              |
| ١٨            | عدم اقتناع المشرف التربوي بالتجديدات التربوية التي ينبغي إقناع المعلم بها .                       |                                    |        |        |       |              |
| ١٩            | ضعف قدرة المشرف التربوي على التعبير عن مشاعره نحو المعلم بسهولة ويسر .                            |                                    |        |        |       |              |

• معوقات أخرى تواجه الإشراف التربوي في المجال الاجتماعي ترغب في إضافتها .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠

• مقترحات تراها مناسبة للارتقاء بالمستوى الإشرافي في المجال الاجتماعي .

- .....-١
- .....-٢
- .....-٣
- .....-٤
- .....-٥
- .....-٦
- .....-٧
- .....-٨
- .....-٩
- .....-١٠



ملحق رقم " ٤ "

# الجامعة الإسلامية - غزة THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

الرقم: مكتب عميد الدراسات العليا

التاريخ: ج س ع / 35

2001/3/27

الأخت الدكتورة /هيفاء الأغا مدير عام التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم حفظها الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / نعيمة خليل المدلل من برنامج الماجستير في  
كلية التربية قسم أصول التربية وعنوان بحثها: " تصور مقترح لمواجهة معوقات  
الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "

حيث إنها في مرحلة توزيع الاستبانة على المشرفين التربويين

لذا نرجو من سيادتكم مساعدتها وإعطاءها ما يلزم .

ودمتم نخرا للعلم وأهله .

شكرين لكم تعاونكم،،،

عميد الدراسات العليا

أحمد يوسف أبو حليبة



- صورة للملف -



# الجامعة الإسلامية - غزة THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

ملحق رقم " ٥ "

الرقم: مكتب عميد الدراسات العليا

التاريخ: ج ٣٥/ع 3/27

2001/3/27

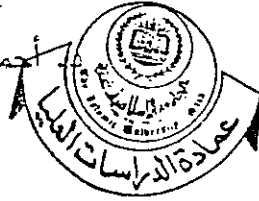
الأخ الفاضل / أ. أحمد موسى مدير التعليم بوكالة القوث الدولية حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / نعيمة خليل المدلل من برنامج الماجستير في  
كلية التربية قسم أصول التربية وعنوان بحثها: " تصور مقترح لمواجهة معوقات  
الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "  
حيث إنها في مرحلة توزيع الاستبانة على المشرفين التربويين  
لذا نرجو من سيادتكم مساعدتها وإعطائها ما يلزم .  
ودمتم ذخراً للعلم وأهله .

شاكرين لكم تعاونكم،،،

عميد الدراسات العليا

أحمد يوسف أبو حليبة



- صورة للملف

## ملحق رقم "٦"

بسم الله الرحمن الرحيم

وكالة الغوث الدولية / غزة

قسم التعليم

التاريخ : ٢٠٠١ / ٣ / ٢٩

السيد / د. أحمد موسى المحترم

رئيس برنامج التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد ،

### الموضوع : توزيع استبانة خاصة بالإشراف التربوي

يقينا منا بتقديركم للباحثين ، وتشجيعكم العاملين معكم للحصول على مؤهلات أعلى ، أحيطكم علما بأنني أقوم بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في التربية بعنوان "تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" ، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة حول معوقات الإشراف التربوي ، أرجو من سيادتكم التكرم بالسماح لي بتوزيع هذه الاستبانة على المشرفين والمشرفات بمدارس وكالة الغوث الدولية .  
أملين أن تسهم هذه الدراسة في إجراء التغيير والتطوير لتحسين العملية التربوية في مدارسنا .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ...

مع تحيات

نعيمه المدلل

مديرة مدرسة الفخاري الابتدائية المشتركة " أ "

الإمارة  
دايم لمل التوضيح  
التاريخ