



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

## معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها

رسالة ماجستير

إعداد الطالب  
أحمد عبد الجليل اللخاوي

إشراف الأستاذ الدكتور  
فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
أصول التربية - الإدارة التربوية في كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1431هـ \_ 2010م

# قرآن كريم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اُوْتُوْا  
الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ﴾

صدق الله العظيم

(المجادلة: 11)

# الإهداء

إلى كل مشرف ومرب ومعلم ومتعلم ومحب للعلم والعلماء.

إلى القائمين على العملية التربوية والمسيرة التعليمية التعلمية.

إلى أمي براً بيمينها، وعرفاناً لها بالفضل والجميل.

إلى روح والدي الطاهرة.

إلى جميع أفراد أسرتي حفظهم الله ووفقهم لما يحب ويرضى.

إلى كل من قدم لي المساعدة لانجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع لعله يلقي القبول راجياً

من الله تعالى السداد فيما فعلت والغفران فيما قصرت.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.....

لقد من الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة بتوفيقه وكرمه ثم بمساعدة أصحاب الفضل الذين بهم بعد الله أستعين، وانطلاقاً من الهدى النبوي الشريف : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، لذا يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا، وكلية التربية وعمادتها، وإلى كل من علمني حرفاً في جنبات الجامعة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز نائب عميد البحث العلمي وأحد مؤسسي كلية التربية بالجامعة الإسلامية، والذي أشرف على هذه الدراسة بإرشاداته وتوجيهاته وآرائه التي ذلت العقبات، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/عليان عبد الله الحولي والدكتور/ عصام حسن اللوح اللذين تفضلاً بقبول مناقشة الرسالة، وإعطاء الملاحظات القيمة والتوجيهات السديدة التي سيكون لها بالغ الأثر في إغناء الرسالة وإظهارها بالشكل اللائق، فجزاهم الله خير الجزاء.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا علي بتحكيم أداة الدراسة وإخراجها بالشكل المطلوب، كما أتقدم بالشكر لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية وجميع المشرفين التربويين العاملين فيها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أخ وصديق ساهم في إنجاز هذه الرسالة ولو بكلمة أو رأي أو اقتراح.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

أحمد عبد الجليل اللخاوي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، والوقوف على أثر كل من المنطقة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة، والجنس، على معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة والبالغ عددهم (50) مشرفاً ومشرفة أي ما نسبته (83.3%) من مجتمع الدراسة الأصلي وهم المشرفون التربويون في المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (60) مشرفاً ومشرفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، موظفاً استبانة كأداة للدراسة مكونة من (49) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين، معوقات تتعلق بالمعلمين، و معوقات تتعلق بالإدارة التربوية، و معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية، وإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قد جاء المجال الثالث "معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%) أي بدرجة كبيرة.
- قد جاء المجال الثاني "معوقات تتعلق بالمعلمين" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.2%) أي بدرجة كبيرة.
- قد جاء المجال الأول "معوقات تتعلق بالنمو المهني للمشرفين" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73%) أي بدرجة إعاقة كبيرة.
- قد جاء المجال الرابع "معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (66.2%) أي بدرجة إعاقة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، الجنس.

### وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي:

1. أهمية إلحاق المشرفين التربويين في دورات تدريبية متخصصة وحضور مؤتمرات تربوية في الخارج، تهدف لتبصير المشرفين بأهمية تنوع أساليب الإشراف التربوي المستخدمة وممارسة الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي اسماً وشكلاً ومضموناً.
2. العمل على زيادة أعداد المشرفين التربويين العاملين في مجال الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في المرحلة الابتدائية، مع تقليل نصاب المشرف التربوي من

المعلمين الذين يشرف عليهم بحيث يكون نصاب المشرف الواحد حوالي 70 معلماً، وذلك ليتمكن من تزويدهم بالخبرات والتوجيهات اللازمة ومتابعة أدائهم بدقة، والعمل على تخفيف نصاب المعلم من الحصص بحيث لا يزيد عن 25 حصة أسبوعياً، ليتسنى لهم المشاركة في الدورات التدريبية والمشاكل التربوية المعدة من قبل المشرفين التربويين..

3. إعطاء المشرفين التربويين بعض الصلاحيات فيما يتعلق بتنقلات المعلمين وتقييم أدائهم.
4. إعداد قاعدة بيانات محوسبة وشاملة عن جميع معلمي المرحلة الابتدائية، وأن تكون هذه البيانات في متناول يد المشرفين التربويين، وذلك ليتسنى لهم التخطيط لتطوير أداء المعلمين وفق أسس مهنية وموضوعية.
5. تخفيف الأعباء الإدارية والتي قد لا تتسجم مع مهام الإشراف التربوي الفنية، وذلك بتوفير سكرتاريا خاصة بكل شعبة من شعب الإشراف التربوي .
6. التأكيد على أهمية توطيد العلاقات الإنسانية والتواصل الايجابي والعلاقات الودية القائمة على الثقة والاحترام المتبادلين وزيادة اللقاءات بين المشرفين التربويين والمعلمين، لأن ذلك قد يحد من التوتر في العلاقة ويزيد من عطاء المعلمين وانتمائهم لمهنة التدريس.

## Abstract

### **Obstacles to educational supervision in the elementary stage of UN schools and ways to overcome them**

The study aims to investigate the obstacles to educational supervision in the elementary stage of UN schools and ways to overcome them. And stand on the effect of the educational district, years of experience and gender on obstacles to educational supervision from the view point of the sample of the study (50) male and female supervisors (83.3%) from the population of the study who are the supervisors of the elementary stage of UN schools (60) male and female supervisors.

The researcher used the descriptive analytical method and a questionnaire as a tool to collect the data. It consists (49) items distributed between four domains: Professional growth of supervisors, teachers, educational administration, and communication and human relations, in addition to an open question about how to decrease the obstacles to educational supervision in the elementary stage of UN schools.

#### **Results of the study**

- The third domain (The educational administration) got the first rank in relative weight (75.8%) with highly significant disability.
- The second domain (Teachers) got the second rank in relative weight (74.2%) with highly significant disability.
- The first domain (Professional growth of supervisors) got the third rank in relative weight (73%) with highly significant disability.
- The forth domain (Communication and human relations) got the forth rank in relative weight (66.2%) with medium significant disability.

- Lack of statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average ratings of the elementary stage supervisors of UN schools in Gaza governorates towards supervision obstacles may be due to the years of experience variable, the educational region variable and gender variable.

## **Recommendations**

In the light of the results, the researcher recommends that:

1. It is very important to join the supervisors in specialized training courses and assigned supervisors attending conferences abroad which aim at enlightening the supervisors with the importance of varying the supervision methods and practice the recent trends for supervision of a name, form and content.
2. Increasing the number of supervisor in the elementary stage of UN schools and reducing the quorum for the supervisor of teachers who supervise them (70) teachers, to enable them to provide them with expertise and necessary guidance and follow-up their performance accurately.
3. Giving supervisors some responsibilities in regard to the movements of teachers and their performance assessments.
4. Preparing a computerized database on all the primary school teachers and that data will be accessible to supervisors. So that they can plan to develop teacher's performance as the basis of professional and specialized substantive.
5. Reducing the administrative burden which may not be compatible with supervision technical tasks through providing secretarial for each supervision division.



6. Stressed on the importance of human relationships which based on trust and mutual respect and increasing the meetings between the supervisors and teachers, because it reduces tension in the relationship and increase the sense of belonging to the teaching profession.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الانجليزية
ط	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
8-1	<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
56 - 9	<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>
10	تمهيد
10	ماهية الإشراف التربوي
10	1 . مفهوم الإشراف التربوي
12	2. أهمية الإشراف التربوي
15	3. أساليب الإشراف التربوي
28	اتجاهات الإشراف التربوي
39	كفايات الإشراف التربوي
44	الإشراف التربوي في فلسطين
44	الإشراف التربوي في محافظات غزة
43	أولاً : الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم
48	ثانياً: الإشراف التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية
49	الإشراف في الفكر التربوي الإسلامي
56	معوقات الإشراف التربوي

الصفحة	الموضوع
97 - 64	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
65	مقدمة
65	أولاً: الدراسات العربية
83	ثانياً: الدراسات الأجنبية
88	التعقيب على الدراسات السابقة
97 - 91	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
92	منهج الدراسة
92	مجتمع الدراسة
93	عينة الدراسة
93	أداة الدراسة
94	خطوات بناء أداة الدراسة
94	صدق أداة الدراسة
96	ثبات أداة الدراسة
97	الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة
126 - 98	الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها
99	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
114	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
114	1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
116	2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
118	3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
120	ثالثاً : الإجابة عن السؤال الثالث
123	التوصيات
125	المقترحات
134 - 126	المراجع
126	المراجع العربية
134	المراجع الأجنبية
134	مواقع الانترنت
135	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	جدول رقم (4-1) يبين وصفاً لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة .	92
2.	جدول رقم (4-2) يبين وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة .	93
3.	جدول رقم (4-3) يبين المجالات الستة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين	95
4.	جدول رقم (4-4) يبين المجالات الأربعة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين	95
5.	جدول رقم ( 4-5) يبين صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين متوسط تقدير كل مرحلة ومتوسط تقدير كل الاستبانة.	96
6.	جدول رقم ( 4-6) يبين الثبات للأداة ومرآحتها	97
7.	جدول (5-1) يبين المتوسط المرجح ودلالة الاتجاه لقيمه	99
8.	جدول رقم (5-2) يبين الانحرافات المعيارية والمتوسطات والنسب المئوية والاتجاه والترتيب لمعوقات الإشراف التربوي المتعلقة بالنمو المهني للمشرفين.	100
9.	جدول رقم (5-3) يبين النسبة المئوية لدرجة معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين.	104
10.	جدول رقم (5-4) يبين النسبة المئوية لدرجة معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية	107
11.	جدول رقم (5-5) يبين النسبة المئوية لدرجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.	110
12.	والجدول رقم ( 5-6 ) يوضح ذلك:المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة	112
13.	جدول رقم (5-7) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).	115
..14	جدول رقم (5-8) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	117
..15	جدول رقم (5-9) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).	119

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
120	جدول رقم (5-10) يوضح المقترحات التي قدمها أفراد عينة الدراسة للتغلب على معوقات الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة	.16

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
136	الاستبانة قبل التحكيم	1
143	الاستبانة في صورتها النهائية	2
149	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	3
150	رسالة موجهة لرئيس برنامج التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث)	4

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

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

## مقدمة

إن استقرار التاريخ يدل على قاعدة ذهنية في العمل التربوي، مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته، و من ثم فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتحديدها .

لذلك فإن التربية الحديثة تهدف إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فهي بحاجة فعالة لإدارة هادفة متطورة لأن جوهر الإدارة " هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية و المادية لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد و بأدنى تكلفة و أقل وقت " (عبود، 1994: 85).

و قد أصبحت العملية التربوية كلاً متكاملًا، ولم تقتصر على إعطاء المعلومات فقط، كما كان ينظر إليها في السابق بل أصبحت تهدف إلى إحداث النمو الشامل للفرد، هذه النظرة ليس المسئول عن تحقيقها جهة واحدة أو فرد واحد، وإنما هناك أطراف متعددة تشارك جميعاً في الوصول إلى هذا الهدف، هذه الأطراف تتمثل في التلميذ، المعلم، الإدارة المدرسية، والمشرف التربوي، حيث أنهم يعملون جميعاً كفريق متكامل لبلوغ الأهداف المنشودة.

ويعد الإشراف التربوي من أهم مقومات العملية التعليمية فهو يشمل العناصر الأساسية لها، وأصبح الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ذا معنى واسع، وله أدوار متعددة، فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والمتمثلة بالمعلم والمتعلم والمناهج الدراسية وطرق التدريس والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسة التعليمية (البابطين، 2005: 223).

والإشراف التربوي محور رئيس من محاور العملية التربوية ولا بد من تطويره، حتى يتمكن المعلمون من مواكبة مستجدات العصر على اعتبار أن الإشراف التربوي أحد أساليب تطوير العملية التعليمية التعلمية بما له من اتصال وثيق بالتربية التي تعنى بالتطوير المستمر .

ويعتبر الإشراف التربوي واحداً من الخدمات المهنية التي يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوي وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة متكاملة ويشمل هذا

التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التي تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التي تفرصها طبيعة العمل التربوي (العاجز، 2000: 221).

وبهذا يمكن القول أن الإشراف التربوي كجزء من العملية التربوية، شأنه شأن عناصر العملية التعليمية التعلمية الأخرى يواجه عقبات ومشكلات ومعوقات قد تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بالشكل المأمول.

فمعوقات الإشراف التربوي تحد من فاعلية المشرف التربوي أثناء ممارساته الإشرافية في عمله اليومي في الميدان التعليمي، وأن دراسة معوقات الإشراف التربوي والوقوف على أسبابها تعتبر مرحلة أساسية وفي غاية الأهمية، لأنها تمنح متخذ القرار القوة والحماس في إجراء عملية التغيير والتطوير للإشراف التربوي (البابطين، 2005: 225).

ويرى الباحث أن النظام التربوي في فلسطين عامة ومحافظات غزة بصفة خاصة بأمس الحاجة للوقوف على معوقات العملية التعليمية ومنها معوقات الإشراف التربوي والعمل الدعوب لتحديد هذه المعوقات والتغلب عليها.

وقد أتاح لي عملي كمدير مساعد، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وخاصة الدراسات المحلية منها التي أجريت في محافظات غزة مثل دراسة ياغي (2005) ودراسة المدلل (2003) ودراسة العاجز (2000) والدراسات العربية مثل دراسة هتريه (1999) ودراسة المساعدة (2001) ودراسة السرحان (2001) والاطلاع على نتائج بعض الأبحاث التي أجريت حول معوقات الإشراف التربوي، ومن خلال بعض اللقاءات التي أجراها الباحث مع عدد من المشرفين التربويين العاملين في مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لاحظ الباحث أن معوقات الإشراف التربوي تختلف من حيث طبيعتها ومن حيث مجالاتها ، فهناك معوقات ترتبط بالمشرف التربوي نفسه أو بالمعلم أو بالبيئة المدرسية أو بإدارة الإشراف التربوي، أما من حيث مجالات معوقات الإشراف التربوي فمنها المعوقات الفنية والمهنية ومنها ما يتعلق بالمعلمين والإدارة التربوية، ومنها ما يتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.

وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع معوقات الإشراف التربوي فهناك العديد من الجهود التي بذلت في هذا المجال فمنها من تناول معوقات الإشراف التربوي بشكل عام ومنها من حدد مرحلة تعليمية معينة مثل المرحلة الثانوية ومنها من تناول معوقات الإشراف التربوي في مبحث دراسي معين.

وقد عمد الباحث أن تكون دراسته لمعوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية وذلك لما للمرحلة الابتدائية من أهمية خاصة في النظام التعليمي، إذ تمثل المرحلة الابتدائية



مرحلة مهمة في حياة الطالب باعتبارها فترة تأسيسية تنعس آثارها على حياته المدرسية والعامية، كما تنعكس على مستوى تحصيله في المراحل الدراسية اللاحقة جميعها، فهي من أخطر المراحل التعليمية التعلمية، والتي يعتد عليها مستقبل الطالب وتعتبر أساس مستقبله التعليمي، فإذا نشأ التلميذ على أساس تعليمي جيد وصحيح اجتاز المراحل التالية من حياته الدراسية بكل يسر وسهولة، وإذا تعثر بها ولم يتمكن من امتلاك المهارات الأساسية في التعليم، بقي متعثراً طيلة حياته التعليمية التعلمية.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاستعانة بآراء المهتمين بالإشراف التربوي وخاصة المشرفين التربويين والتعرف على أهمية المرحلة الابتدائية في النظام التعليمي، وبعد التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تبين أن نصاب المشرف من المعلمين الذين يشرف عليهم كبير جداً، وهذا يمثل عبء كبير على كاهل المشرف التربوي .

وبعد كل ما سبق لاحظ الباحث أن دراسة معوقات الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تستحق البحث والدراسة، ومن هنا جاءت الحاجة لهذه الدراسة للتعرف إلى معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية وسبل التغلب عليها.

### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات ( الجنس، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟
- 3- ما سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية؟

## فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية تجاه معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية تجاه معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية تجاه معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غزة - الوسطى - رفح وخان يونس).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تحديد أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مشرفي المرحلة الابتدائية.
- 2- الكشف عن أثر متغيرات ( الجنس، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية لمعوقات الإشراف التربوي.
- 3- الوقوف على سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تتناول موضوعاً هاماً للدراسة وذلك لما للإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية من أهمية كبيرة.
- 2- قد تفيد الدراسة كل من: (المشرفين التربويين، مديري المدارس، المديرين المساعدين، طلاب الدراسات العليا، أصحاب القرار) وذلك من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.
- 3- قد تسهم الدراسة في تطوير بعض الممارسات الفنية للمشرفين والمديرين في بعض الجوانب الهامة لهم.
- 4- قد تحت الدراسة باحثين آخرين في الكشف عن معوقات الإشراف التربوي في مراحل دراسية أخرى.
- 5- قد تفيد هذه الدراسة مشرفي المرحلة الابتدائية من حيث التعرف على معوقات الإشراف التربوي والعمل على مواجهتها مما يؤدي إلى تحسين التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

## حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد معوقات الإشراف التربوي الأكثر شيوعاً التي تواجه مشرفي المرحلة الابتدائية في عملهم الإشرافي بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم.
2. الحد المؤسسي: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية.
3. الحد الزمني: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2009-2010م).
4. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث الدولية.
5. الحد المكاني: محافظات غزة .

## مصطلحات الدراسة:

### المعوقات:

يعرفها العاجز (2000: 225) بأنها: أية صعوبات تواجه المشرف التربوي، وتحول دون تحقيق أهداف البرنامج الذي يسعى إلى تنفيذه بغض النظر عن نسب تكرارها. ويعرفها البابطين (2005: 227) بأنها: جميع العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف الممارسات الإشرافية بالشكل المطلوب، والمتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية والمادية لدى المشرف التربوي.

وتعرفها المدلل (2003: 9) بأنها: تلك الصعوبات والمشكلات، التي تقف حائلاً أمام المشرفين التربويين وتمنعهم من تحقيق أهداف العمل الإشرافي التربوي التي يسعون لتحقيقها.

ويعرف الباحث المعوقات إجرائياً: بأنها : جميع الصعوبات والعوائق سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية أو اجتماعية والتي تشكل عائقاً في وجه كل من المشرف التربوي أو مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وتحول دون تحقيق الأهداف الإشرافية المتمثلة في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم.

**المرحلة الابتدائية:** هي مرحلة تعليمية في التعليم الأساسي تتمثل في الصفوف من الأول الأساسي وحتى السادس الأساسي (دليل الأنروا، 1995).

### المشرف التربوي:

هو الشخص المكلف بتقديم كل عون للمعلم بهدف مساعدته على تحسين أساليبه وطرائقه التعليمية أو مساعدته على إثراء المناهج التي يعلمها أو تحسين أساليب التقويم التي يستخدمها بهدف الإسهام في تحسين تعلم التلاميذ (عبد اللطيف، 2005: 4).

### الإشراف التربوي:

"هو عملية تعاونية يتم فيها تفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وإمكانيات مادية وبشرية وبيئية محلية ونتيجة لعملية التفاعل يطرأ تحسن على عناصر العملية التعليمية مثل كفاءات أفضل المعلمين لتحسين مستوى الطلبة التحصيلي، وإثراء المناهج واستخدام فعال وأمثلة لإمكانيات البشرية والمادية وتعاون أفضل مع البيئة" (العاجز، 2000: 225).

كما يُعرف الإشراف التربوي أنه " عملية تعاونية ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطلاب وإدارة وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي وتقييمها للعمل على تحسينها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية". (الطعاني، 2005: 25)

ويعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً " هو عملية فنية قيادية تعاونية إنسانية شاملة تعمل على تقديم خدمة إشرافية متخصصة بهدف تطوير العملية التعليمية بكافة محاورها وتحسين مخرجاتها " .

### وكالة الغوث الدولية - الأونروا (U.N.R.W.A).

هي مؤسسة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي، وتقوم وكالة الغوث بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (دليل الأونروا، 1995).

## الفصل الثاني

### الإطار العام للدراسة

أولاً: ماهية الإشراف التربوي.

ثانياً: اتجاهات الإشراف التربوي.

ثالثاً: كفايات المشرف التربوي.

رابعاً: الإشراف في الفكر الإسلامي.

خامساً: الإشراف التربوي في فلسطين.

- الإشراف التربوي في وكالة الغوث الدولية.

- الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم.

سادساً: معوقات الإشراف التربوي.

## تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الأساس النظري الذي استند عليه الباحث في دراسته، فهو قاعدة من المعلومات أعطته فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، واعتمد عليه الباحث في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وسيعرض الباحث في هذا الفصل مفهوم الإشراف التربوي وأهميته وأساليبه، واتجاهات الإشراف التربوي وكفايات المشرف التربوي، كما تم التطرق للإشراف التربوي في كل من وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما تناول هذا الفصل معوقات الإشراف التربوي والتي قد تقف عائقاً أمام العملية التعليمية.

## أولاً: ماهية الإشراف التربوي

### 1. مفهوم الإشراف

الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ويعمل على تحسينه وتطويره.

ومع التطور الملموس الذي شهده الإشراف التربوي نتيجة الأبحاث والدراسات التي تناولته، وفي ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة التي أثرت في النظرة لعملية الإشراف التربوي، برزت الحاجة إلى تعريف واضح للإشراف التربوي، ولذلك سيتناول الباحث مفهوم الإشراف التربوي محاولاً عرض بعض آراء الباحثين والمربين للوصول إلى تحديد مفهوم شامل له.

### الإشراف في اللغة :

من خلال الرجوع إلى أصل كلمة إشراف ورد تعريف الإشراف في اللغة في لسان

العرب كما يلي:

شرف: 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، 1998: 137).

وورد في معجم المنجد في باب شرف ما يلي:

أشرف الشيء: علا وارتفع وانتصب والمكان علاه اطلع من فوق وأشفق(المنجد، 2002: 383).

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن الإشراف على الشيء يعنى الاطلاع عليه، والعلو والارتفاع يأتي بمعنى ارتفاع مكانة الشخص المشرف من الناحية الوظيفية، وبهذا يكون

المشرف هو الشخص الذي ينظر إلى أعمال الآخرين نظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة ووظيفة.

### الإشراف التربوي في الاصطلاح:

من الملاحظ أن آراء المربين قد اختلفت حول تحديد مفهوم محدد للإشراف التربوي، وقد يعود ذلك لاختلاف وجهات نظرهم حول طبيعة العملية الإشرافية، وهذا الاختلاف أدى إلى ظهور العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم الإشراف التربوي.

يعرفه طافش ( 2004: 70) أنه " عملية فنية يقوم بها تربويون اختصاصيون بهدف النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما بواسطة الإطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم بحيث يحسنون التفاعل مع التلاميذ وتنمية مداركهم، وتوجيههم للمشاركة الإيجابية في الحياة وذلك بتزويدهم بالمعارف النافعة، والقيم الراسخة، والعادات الحميدة.

ويعرفه عبد الهادي (2002: 12) بأنه "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج وأساليب ووسائل ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتقييمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم"

ويعرفه الباطين(2005: 228) أنه "عملية فنية منظمة تعاونية تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية، ويسعى إلى مساعدة المعلم في رفع مستوى نموه المهني والثقافي لتحسين مستوى أدائه، من أجل تحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم.

ويعرفه المغيدي(1997: 71): هو العملية التي تسعى إلى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بكامل جوانبها ودعم المعلم بتنمية مهاراته وتقديم يد العون والمساعدة له، ليتمكن من التدريس على أحسن وجه وبما ينعكس بصورة غير مباشرة على تحسين التحصيل الطلابي، وتحقيق الأهداف الخاصة والعامّة للمدرسة، كما تسعى دوماً لتحقيق أهداف المجتمع الكبير في بناء جيل المستقبل.

ويعرفه بلقيس(1989: 5) بأنه عملية التفاعل مع المعلمين من أجل تيسير عمليات إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم لمهامهم التعليمية والمساندة لعملية التعلم فهو نظام متكامل العناصر له مدخلاته وعملياته ومخرجاته يستهدف إحداث تأثيرات إيجابية مرغوب فيها.

ويعرفه الطعاني(2005: 19) بأنه عملية تعاونية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف لدراسة



العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها وذلك للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

وتعرفه الحريري (2006: 14) بأنه عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من مناهج ووسائل وطرق تدريس وإعداد، وذلك من خلال تربوي متخصص.

كما وتعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه " العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية ، فهو خدمة فنية متخصصة ، يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية " (وزارة التربية والتعليم، 2003: 4). ومن خلال العرض السابق لمفاهيم الإشراف التربوي يمكن إجمال مفاهيم الإشراف التربوي في النقاط التالية:

- عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
  - عملية ديمقراطية منظمة يقودها المشرف التربوي.
  - عملية تهدف لإحداث تغيير إيجابي في سلوك المعلمين.
  - يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب ومناهج وبيئة مدرسية وأساليب تدريس.
  - الهدف الأساسي للإشراف التربوي تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عملية التعليم والتعلم.
  - يركز الإشراف التربوي على النمو المهني للمعلم وتحسين أدائه.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الإشراف التربوي يمكن تعريفه أنه :
- " عملية قيادية إنسانية تعاونية ديمقراطية شاملة تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع عناصر العملية التعليمية وخاصة أداء المعلم.

## 2. أهمية الإشراف التربوي

تعتبر العملية التعليمية من العمليات المعقدة التي تتطلب جهداً كبيراً، لأن غايتها وهدفها الأساسي هو الإنسان. لأن تنمية قدراته ومهاراته تعتبر عاملاً مهماً في تطوير الحضارة الإنسانية، ومن هنا فإن عملية التربية والتعليم السليمة يجب أن تهتم بالفرد والمجتمع، بما يتناسب مع أهدافه وآماله وتطلعاته، فأصبحت العملية التعليمية تهدف إلى إحداث النمو الشامل للفرد

وهذه النظرة يتشارك في تحقيقها أطراف متعددة تتمثل في المشرف التربوي والمعلم ومدير المدرسة والتلميذ.

ويعتبر الإشراف التربوي بمفهومه الحديث من أهم مقومات العملية التعليمية فهو يشمل العناصر الأساسية لها المتمثلة بالمعلم والمتعلم والمناهج الدراسية وطرق التدريس والبيئة المادية والاجتماعية للمدرسة.

ويعتمد نجاح المشرف التربوي في عمله على التخطيط الناجح، وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، إن موقع المشرف التربوي المتميز في النظام التربوي أكسبه أهمية خاصة لاتصاله بأطراف العملية التعليمية التعلمية مدير ومعلم وطالب وبيئة، ولهذا لا بد أن يكون دور المشرف التربوي متناسبا لاحتياجات هذه الأطراف ومنسجماً مع ما يتوقع منه (الخطيب والخطيب، 2003: 63).

وترى الحريري (2006: 15) أن أهمية الإشراف التربوي تبرز في:

- التطورات السريعة التي يشهدها هذا العصر في كل مجالات الحياة ومنها مجال التربية والتعليم.
  - تطور وظيفة التدريس وتراكم أعبائها .
  - دخول التقنية الحديثة وتراكم المعارف في الأنظمة التعليمية .
  - نمو التعليم الأساسي وتوسعه وجعله إلزامياً .
  - الرغبة في تغيير وتنويع طرق التدريس التقليدية بالطرق المستحدثة.
  - تزايد المشكلات التعليمية وأبرزها زيادة أعداد المعلمين الجدد وقلة خبرتهم.
  - ويشير الخطيب والخطيب (2003: 32) أن الحاجة للإشراف التربوي ماسة لعدة أسباب منها :
    - تحسين العملية التعليمية لتحقيق التعلم في عصر انفجار المعرفة.
    - مواكبة التطورات والتجديدات في حقل التربية وتطور أساليب التدريس .
    - الأخذ بيد المعلمين ولا سيما حديثي العهد في التعليم ، وتبصيرهم بأحدث أساليب التربية ووسائل البحث، لزيادة إنتاجهم.
    - مساعدة المعلم القديم على تطوير نفسه ، وتجديد أساليبه وتعزيز قدراته.
    - إعداد المعلمين غير المؤهلين تربوياً.
    - تحسين مستوى التلاميذ التحصيلي من خلال تأهيل المعلمين الجدد وغير الأكفاء.
- وهناك العديد من الأسباب التي تجعل للإشراف التربوي أهمية خاصة منها:

1. تقدم علوم التربية ودخول التجارب المتنوعة فيها أدى إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة، لتتماشى مع نتائج البحوث التربوية الحديثة. وهذا التطور يحتاج إلى مشرف تربوي خبير لكي يختار المناسب منها.

2. وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف، وذلك لتوضيح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته أمام المعلم الذي مازال متمسكاً بالأساليب التقليدية، التي اعتاد عليها في عملية التدريس.

3. أن المعلم المنقول من مرحلة تعليمية إلى مرحلة أخرى ، بحاجة إلى توجيهه لأهداف وأساليب جديدة في التدريس، لينجح في عمله الجديد لذا فإنه يحتاج إلى إشراف تربوي فعال.

4. يحتاج المعلم المتميز في أدائه بعض الأحيان إلى الإشراف، ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة، لذا يستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز عن طريق تكليفه بإعطاء درس تطبيقي ، أو توضيح إجراء عملي، أو أداء مهارة معينة أمام المعلمين الأقل خبرة حيث يُسر هذا المعلم عادة بهذا التكليف الذي يهيئ له الفرصة لإظهار قدراته وفعالته ، ويؤدي درسه بمتعة تظهر آثارها في تعاونه مع المشرف ومع أقرانه المعلمين.

<http://www.mhaedu.gov.sa>

ويضيف الإبراهيم(2002: 17) أن أهمية المشرف في العملية التعليمية تتبع من الدور الذي يؤديه في العمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية وانجازات المعلمين، وتحسين تحصيل الطلبة ، وتفوقهم الأكاديمي. والمعلم الذي يعد لمهنة التدريس ، يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه ، حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل التربية على بلوغها لتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع مليء بالصعوبات.

ويذكر البستان(2003: 334) بعض الأدلة التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي منها:

1. أن عدد لا بأس به من المعلمين يبدهون الخدمة دون إعداد مهني كاف.
2. أثبتت الملاحظة اليومية والخبرة أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يظل بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد.
3. الإشراف التربوي ضروري أيضاً للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس.
4. حتى المعلم المتميز يحتاج في بعض الأحيان إلى التوجيه والإرشاد لا سيما عند تطبيق أفكار جديدة.

5. ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم.

يتضح مما تقدم أن الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التربوية، فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين في الميدان، لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها، وكذلك نموها بحيوية أو جمودها، يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح أو عدم وجوده، يقوم بتنفيذ مهام الإشراف التربوي ويعمل على تحقيق أغراضه.

### 3. أساليب الإشراف :

لئن تنوعت أساليب الإشراف التربوي وتعددت إلا أننا لا نستطيع القول أن أسلوب واحد منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين وفي كل المواقف وفي جميع المدارس وفي كل الظروف، لأن الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعة وبتغير الأهداف التربوية، وبتغير المواقف التربوية، وتختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعية. ومن ثم سيجد المشرف التربوي نفسه أمام أكثر من متغير وحيال أكثر من احتمال، وقد يجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بينهما.

فأساليب الإشراف التربوي متداخلة ومتكاملة ومطروحة للمعلم لكي يختار بمساعدة المشرف التربوي ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه ليحقق الأهداف التي ينشدها مفهوم الأسلوب: هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة (عطوي، 2001: 271).

يرى البدري (2001: 59) أن القاعدة الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عليها المشرف التربوي عند اختياره للأسلوب الإشرافي هي مدى مساهمة هذا الأسلوب في نمو وتطوير أعضاء الهيئة التعليمية التي يعمل على مساعدتها.

وترى سيسالم (2007: 202) أن هناك مجموعة من العوامل عند اختيار المشرف التربوي للأسلوب الإشرافي الذي سيتبعه وهي :

- أن يتناسب الأسلوب الإشرافي مع الهدف المراد تحقيقه.
- أن يلبي حاجات المعلمين.
- أن يتلاءم الأسلوب الإشرافي ونوعية المعلمين الذين يتعامل معهم المشرف.
- أن يكون الأسلوب الإشرافي قابلاً للتقويم والملاحظة.

• أن يتلاءم والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة. .  
ويرى الخطيب والخطيب(2000) أن نجاح اختيار الأسلوب الإشرافي يتوقف على توافر بعض المقومات الأساسية مثل:

- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي.
- معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وتسد احتياجاتهم.
- ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم وقدراتهم وإعدادهم .
- تعاون المشرفين والمعلمين في تخطيط الأسلوب الإشرافي وتقويمه.
- المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.
- عدم إغفال الأسلوب الإشرافي لقضايا المعلمين الشخصية ، والتي قد تعوق قيامهم بعملهم.

• مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة .  
• شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

• ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو وإيمانهم بأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه، وقدرتهم على استخدامه(الخطيب والخطيب، 2000، 223).

ويتفق الطعاني(2005: 67) والخطيب والخطيب(2003: 203) وحسين و عوض الله(2006: 46) وعطاري(2005: 237) و الإبراهيم(2002: 105) على تصنيف الأساليب الإشرافية إلى نوعين:

- أ. أساليب فردية تقتصر: على المشرف والمعلم.
  - ب. أساليب جماعية: يكون الهدف منها جماعة من المعلمين أصحاب الحاجة.
- وبعد استطلاع آراء بعض المشرفين التربويين والمعلمين ومدراء المدارس حول أهم الأساليب الإشرافية المستخدمة في عملية الإشراف التربوي، سوف نتناول أهم هذه الأساليب وهي:

## 1. الزيارة الصفية:

احتلت الزيارات الصفية منزلة هامة بين جميع نواحي نشاط الإشراف التربوي، كما أنها تعد من أقدم الأساليب الإشرافية المعروفة وأكثرها شيوعاً، يستخدمها القائم بالإشراف ليرى على الواقع كيف يتم التدريس، وكيف يتعلم التلاميذ، وليقف بنفسه على أمور معينة من أجل التخطيط لبرنامج توجيهي في ضوء الحاجات الحقيقية للمعلمين، وعلى أساس الواقع الذي يشاهده، ويعرف من يحتاج إلى مساعدة، وفي أي النواحي يحتاجها، وكيفية تقديمها إليه، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى التدريس والتعلم(حسين و عوض الله،2006: 46).

## أ. مفهوم الزيارة الصفية:

يشير الخطيب (2003: 205) إلى مفهوم الزيارة الصفية أنها " حضور المشرف التربوي أو مدير المدرسة حصة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بإعطاء حصة لملاحظة أدائه الصفية بهدف تطوير وتقويم الأداء .

وتتفق الخطيب (2000: 232) مع التعريف السابق فتعرف الزيارة الصفية أنها زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، وهي من أقدم أساليب الإشراف التربوي ولا تزال تعد من أهمها ما دام الهدف الرئيس منها هو جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي دراسة تعاونية.

ويعرف دونالد (Donald, 1983: 14-16) الزيارة الصفية أنها تلك العملية النظامية المخططة والمنظمة والهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة "أو كلاهما معاً بمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم وتلاميذه من أداء مرئي أو مسموع في الموقف التعليمي التعليمي بهدف تحليله تعاونياً ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينها بما ينعكس إيجابياً على عمليات التعليم والتعلم.

## ب. أهداف الزيارة الصفية:

تتعدد أهداف الزيارة الصفية بوصفها عملية إشرافية بتعدد أنواعها ولعل أبرز الأهداف التي يسعى المشرف التربوي لبلوغها كما يرى بلقيس وعبد اللطيف (2002: 6) أن أهداف الزيارة الصفية تتمحور في التالي:

1. تحسين أداء المعلم التعليمي في جوانب محددة يسعى المعلم إلى تنمية نفسه فيها .
2. تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية عن جوانب محددة في أدائه ، بحيث تتصف هذه التغذية بالموضوعية والدقة والشمولية ، وتعيّنه على محاكاة ممارساته وتطويرها.
3. إتاحة الفرصة أمام المعلم لتحليل أدائه موضوعياً بمساعدة المشرف التربوي في ضوء الأهداف التعليمية المخططة، ولتقويم هذا الأداء تقويماً وبصورة دقيقة، تساعد على معرفة الوضع الراهن لأدائه، وتحليل الأسباب الكامنة وراء قصور هذا الأداء عن تحقيق الأهداف المنشودة بالمستوى المطلوب، ووضع الخطط العلاجية التحسينية التي تساهم في تحسين هذا الأداء.
4. توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف على أساس من الثقة والاحترام المتبادلين.
5. إتاحة الفرصة أمام المعلم للإبداع، والابتكار، والمبادرة، واستثمار الطاقات والإمكانات الكامنة لديه .

6. تقويم مستوى أداء المعلم تقويماً موجهاً نحو تحقيق التحسين والتجديد في أساليب تنظيم التعليم والتعلم.

7. تقويم أداء المعلم تقويماً يخدم أغراض الترقية والترفيح، ومنح الشهادات المسلكية.

8. تحقيق قدر من الانسجام والتناغم بين المشرف والمعلم وبخاصة في مجال استراتيجيات التعليم والتعلم.

9. اختبار مدى إمكانية تطبيق بعض الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقها عملياً داخل غرفة الصف والحصول على تغذية راجعة تتصل بهذا الجانب قبل تبنيها وتعميمها.

ويشير (طافش، 2004) أن أبرز أهداف الزيارة الصفية هي:

1. التعرف على حاجات المعلمين.

2. الإعداد لتخطيط برنامج إشرافي.

3. التأكد من التزام المعلمين بتنفيذ ما خططوا له.

4. تقويم ما تم تنفيذه من المنهاج.

5. التعرف على المتميزين من المعلمين.

6. تقويم أعمال المعلمين (طافش، 2004 : 109-112)

### ج. أنواع الزيارات الصفية:

صنف (بلقيس و عبد اللطيف، 2002) الزيارات الصفية إلى :

1. زيارات استطلاعية تشخيصية أولية .

2. زيارات توجيهية، قد تكون بطلب من المعلم أو دون طلب من المعلم.

3. زيارات توضيحية تدريبية.

4. زيارات تقويمية (بلقيس و عبد اللطيف، 2002 : 8)

ويرى عطاري (2005: 245) أن الزيارات الصفية تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

1. الزيارة المنفق عليها والمخطط لها.

2. الزيارة المدعوة أو المطلوبة.

3. الزيارة المفاجئة.

### د. خطوات تنفيذ الزيارة الصفية:

هناك مجموعة من الخطوات لتنفيذ الزيارة الصفية التي يجب على المشرف القيام بها :

**الخطوة الأولى:** ما قبل الزيارة: ويتم في هذه الخطوة لقاء بين المعلم والمشرف وذلك لتوفير

جو من الطمأنينة بينهما، وتوضيح الهدف من الزيارة وتحديد الجوانب المراد مشاهدتها في

الموقف التعليمي ومناقشة التخطيط مناقشة تشاركية بين المعلم والمشرف (حسين و عوض

الله، 2006: 49)

**الخطوة الثانية:** ويرى الخطيب(2003: 209) أن تنفيذ الزيارة يتم وفق الخطوات التالية :

1. يدخل المشرف إما مع المعلم أو بعده بقليل على أن يستأذن المعلم بالدخول، ويحي الطلاب بابتسامة لا تعيق سير الدرس.
2. يجلس المشرف في مكان مناسب يمكنه مشاهدة ما يجري في الحصة دون مضايقة للطلاب أو المعلم.
3. تركيز المشرف على المواقف التعليمية وليس على شخص المعلم تمهيدا لتشخيص مواطن القوة والضعف في هذا الموقف.
4. لا يتدخل المشرف في سير الحصة، ولا يحاول إصلاح أخطاء المعلم، إلا في الحالات النادرة.
5. يمكث المشرف معظم الحصة في الصف ، ليتمكن من تقويم النشاطات بشكل سليم.
6. يشكر المشرف المعلم والطلاب على تعاونهم ونشاطهم ويحاول أن يشجعهم ولو بكلمة قصيرة.

**الخطوة الثالثة:** الاجتماع البعدي اللاحق للمشاهدة الصفية:

يرى (بلقيس و عبد اللطيف، 2002) أن هذا الاجتماع يهدف إلى تزويد المعلم بتغذية راجعة تتضمن جميع المعلومات عن الجوانب التي سبق الاتفاق على مشاهدتها في الاجتماع القبلي، ومن ثم القيام بتحليلها ومقارنتها مع ما خطط المعلم لبلوغه من أهداف وما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات تعليمية، وهناك أهداف من الاجتماع البعدي لكل من المعلم والمشرف، أما بالنسبة للمعلم:

- يعبر المعلم عن مشاعره وآرائه وتقديراته للدرس بحرية وثقة.
- يحدد بعض الصعوبات والمعوقات التي حالت دون بلوغ الطلبة للسلوك المرغوب.
- يحدد الصعوبات والمعوقات التي حالت دون قيامه بالسلوك والنشاطات التعليمية المتوقعة منه .
- يقترح البدائل من الاستراتيجيات والنشاطات ويختار الأنسب والممكن منها لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

أما بالنسبة للمشرف: يطور جواً من الثقة والاحترام بينه وبين المعلم ويزود المعلم بالمعلومات التي جمعها في أثناء مشاهدته للموقف التعليمي بأسلوب إنساني، يستثير كل إمكانات المعلم وقدراته وإمكاناته الذاتية الكامنة لديه(بلقيس و عبد اللطيف، 2002: 31-32).



## هـ . صعوبات ومعوقات الزيارة الصفية:

- رغم الكثير من المزايا التي تحققها الزيارة الصفية إلا أنه يواجهها معوقات بعضها يتعلق بالمشرف نفسه والآخر يتعلق بالمعلم وأهمها:
1. شعور المعلم بالخوف والقلق من الزيارات الصفية، خاصة إذا كانت مفاجئة، كأن دور المشرف تصيد الأخطاء وكتابة التقارير.
  2. عدم فهم المعلم لدور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً يعمل على مساعدته وخدمته في تحسين أدائه ونموه الشخصي.
  3. اقتصار هدف الزيارات الصفية على كتابة التقرير عن المعلم دون تقديم الخدمة المطلوبة للمعلم وسد احتياجاته.
  4. ضيق وقت المشرف، فالزيارات الصفية تستغرق وقتاً طويلاً إذا تمت على الوجه الصحيح، إذ يسبقها تخطيط وإعداد ويلحق بها توجيه وإرشاد.
  5. ضعف المقدرة العلمية أو المعرفية أو الأدائية لدى المشرف التربوي (عطوي، 2001: 27).

ويرى الباحث من خلال عمله في الإدارة المدرسية أن أغلب الزيارات الصفية التي ينفذها المشرفون التربويون تكون مفاجئة، مما قد يحدث بعض التوتر عند بعض المعلمين، و يستطيع المشرف التغلب على هذه المشكلة من خلال اللقاء القبلي الذي يسبق الزيارة الصفية، والذي من خلاله يعمل المشرف على توفير جو من الطمأنينة ، وتوضيح الهدف من الزيارة وتحديد الجوانب المراد مشاهدتها، وبذلك يستطيع المشرف أن يكسب ثقة المعلم، وإزالة التوتر عنده.

## 2. المشاغل التربوية:

المشغل التربوي نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز نموذج تربوي محدد، يلتقي في المشغل التربوي معلمو المدرسة الواحدة، أو معلمو عدة مدارس لمدة من الزمن، ويعملون مجتمعين في حل مشكلة تواجههم في عملهم اليومي (الخطيب و الخطيب، 2003: 223).

كما يعرفه (عطوي، 2001: 291) بأنه أسلوب إشرافي مكثف يمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية، والمشغل ينفذ في أساليب (كالمحاضرة، الحوار، التطبيق) حسب ما يتطلبه الموقف.

ويرى الخطيب والخطيب(2003: 224) أن الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها من خلال المشغل التربوي تتمثل في:

- تحسين أساليب التدريس.
  - مناقشة مشكلات تدريس صف معين في مادة معينة.
  - التخطيط للمشروع.
  - وضع الأسئلة الموضوعية بأنواعها المختلفة.
  - تدريس الصفوف المجمع.
  - التدريب على مهارات استعمال القواميس والمراجع وكتابة الأبحاث وتوثيقها.
- ويضيف (عطوي، 2001) مجموعة من الأهداف يجب أن يراعيها المشرف التربوي عند تنفيذ المشغل التربوي:

1. إعلام المعلمين المشاركين بالأهداف والموعد والمكان الذي يقام فيه المشغل التربوي ومناقشتهم بالأهداف والوسائل كي يقتنعوا بها مسبقاً وإن هذه الأهداف تلبى احتياجاتهم.
2. الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم وخاصة المبدعون منهم، لما في ذلك من فائدة للآخرين وحفز للمبدعين منهم.
3. الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءة العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
4. تحديد الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف.
5. وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم في أية لحظة.
6. تجهز العدد والأدوات والمواد الأولية اللازمة.
7. أن يعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من المشغل لما في ذلك ترغيب لهم في الاستمرار بحضوره.
8. إعداد وسيلة تقويم للمشغل التربوي عند الانتهاء منه ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاعل لاحقة.
9. متابعة المعلمين المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي (عطوي، 2001: 292).

ويرى طافش(2004) أن عوامل نجاح المشغل التربوي تتمثل في:

1. اختيار الموضوع الذي يلاقي قبولا من المعلمين.
2. تقديم الحوافز لتعزيز الأنشطة من قبل المعلمين.

3. التخطيط الجيد الذي يحدد الأهداف والمتطلبات اللازمة.
4. توزيع المعلمين في مجموعات، واختيار رئيس لكل مجموعة.
5. اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب (طافش، 2004: 140).

### 3. اجتماعات المعلمين:

هو أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال تلاقح الأفكار، والاستعداد لمناقشة قضايا محددة، ويدور النقاش فيه حول عدد من القضايا التربوية التي تهم المعلمين في الميدان. ويستند على الإيمان بأهمية العمل الجماعي وتقدير المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة (طافش، 2004: 128).

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه أكثر توفيراً للوقت من الاجتماعات الفردية كما أنه يؤدي إلى تبادل الخبرات مع جميع الأطراف المشتركة ويساعد على نموهم المهني، ولكي يحق الاجتماع الجماعي أهدافه لا بد من مراعاة ما يلي:

1. التخطيط التعاوني للاجتماع لضمان المشاركة الفاعلة من بل المعلمين.
2. ضبط مدة الاجتماع وزمنه، أي غير قصير لا يحقق الفائدة المرجوة أو طويل يكون مملاً.
3. تسجيل وقائع الاجتماع للاطلاع على ما جرى الاتفاق عليه للمتابعة والتقويم (الطعاني، 2005: 73).

### 4. الدروس التوضيحية التطبيقية:

يشير مفهوم الدرس التوضيحي كأسلوب إشرافي إلى " ذلك الموقف التدريبي المخطط والمنظم والهادف الذي تتاح فيه الفرصة أمام المعلم لمشاهدة عرض أدائي عملي لمهارات تعليمية محددة ليتعلم أداءها بما يساعده على تحسين كفاياته التدريسية وأساليب تعلم طلبته" (بالقيس وعبد اللطيف، 2002: 40).

### ويهدف الدرس التوضيحي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة موقف تعليمي تعليمي.
- إثارة دافعية المعلمين لاستخدام طرق جديدة في التدريس، وزيادة الثقة بأنفسهم.
- تطوير أداء المعلمين وتحسينه، وإكسابهم مهارات استخدام بعض الأساليب المبتكرة.
- اختبار فعالية أفكار المشرف التربوي وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة.
- تعاون المشرفين والمعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقويم لبرنامج الدروس التطبيقية، مما يؤدي توثيق الصلة بين المشرفين والمعلمين (الخطيب والخطيب، 2003: 219).

ويعد الطعاني (2005: 75) العديد من القواعد التي يجب مراعاتها في الدروس التوضيحية منها:

- التخطيط الجيد للأهداف والوسائل
- المشاركة المباشرة للمشرف في الإعداد والتنفيذ والتقييم.
- اختيار معلم كفاء ليكون الدرس فعالاً.
- إعطاء الدرس في بيئة صفية عادية غير مصنعة.
- أن يكون الدرس معقولاً أي ليس موسعاً أو مختصراً.
- تقسيم المشاهدين للدرس إلى مجموعات صغيرة.
- التقييم التعاوني للدرس.
- متابعة النتائج لمعرفة مدى تأثيرها..

ويرى الإبراهيم (2002: 109) أن هناك مهارات يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ الدروس التوضيحية:

1. استخدام طرق تدريسية جديدة.
2. استخدام أساليب التدريس الحديثة.
3. كيفية استعمال الوسائل التعليمية، وابتكار وسائل جديدة.
4. مهارة الاتصال والتواصل.
5. إكساب مهارة إدارة الصف.

#### القيمة التربوية للدروس التوضيحية:

1. جسر الهوة بين النظرية والتطبيق.
2. إتاحة الفرصة أمام المعلمين لمقارنة طرقهم وتطبيقاتهم بطرق منفذ الدرس التوضيحي، مما يساعد على تقويم أنفسهم، وتبصيرهم بمواطن الضعف ومواطن القوة في عملهم.
3. إنباء ثقة المعلمين بأنفسهم، بعد أن يلاحظوا الدرس التوضيحي وينتقلوا إلى صفوفهم للتطبيق.
4. تسهيل التدريب على المهارة الواحدة، ثم الانتقال إلى موقف أكثر تعقيداً يتضمن عدة مهارات مترابطة [WWW.manhal.net/articles](http://WWW.manhal.net/articles).

## 5. القراءات الموجهة:

وهو أسلوب إشرافي إضافي يلجأ إليه المشرف التربوي لتعزيز أساليب إشرافية رئيسية، أو عندما يضيق وقته نظراً لكثرة الأعباء المحددة في برنامجه الإشرافي وزيادة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم. وتتخذ القراءة الموجهة العديد من الأشكال أهمها:

- يطلب المشرف التربوي من المعلمين أن يبحثوا في موضوعات من شأنها أن تساعد في تدميتهم تربوياً وفي مادة التخصص.
- يساعدهم في اختيار عناوين معينة تساعدهم في معالجة القضايا التي تهمهم مثل: العناية بالطلاب الضعاف، أو رعاية الطلاب المتفوقين.
- يوصي بقراءة كتب يمكن أن تساعد المعلم في التخلص من مشكلة يعاني منها ، سواء أكانت المشكلة شخصية تتعلق بحياته، أو مهنية يعاني منها المعلم.
- وقد يصور المشرف التربوي مقالاً أعجبه في كتاب قرأه، فيرسل صورة منه إلى إدارات المدارس لتعميمه على المعلمين (طافش، 2004: 136).

كما يستطيع المدير والمشرف وضع برنامج المطالعة المنظمة والهادفة التي تساعد المعلمين على القيام بالدراسات والبحوث وحل المشكلات التربوية التي تواجهها (الطعاني، 2005: 68). أما بالنسبة لفوائد القراءة الذاتية الموجهة فقد حدد عطاري، وآخرون (2005: 238) عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- تعرف المتخصصين بشكل سريع بالاتجاهات والأفكار الحديثة حيث يبدأ المهتم بالبحث عنها والحصول على أصولها مستعيناً بالمراجع الأخرى.
  - 2- تمد المتخصصين بمصادر غير معروفة لديهم من قبل.
  - 3- تمد المختصين بالمعارف والآليات التي تساعد على تفهم التغييرات التنظيمية الجديدة والتعامل معها.
- ويرى الباحث أن هذا الأسلوب في الإشراف لا يحقق أهدافاً دون تعاون المعلم نفسه واقتناعه بالمنفعة الشخصية والمهنية وتقبله لاقتراحات المدير والمشرف وأخذها بجدية واهتمام.

## 6. تبادل الزيارات بين المعلمين:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المحببة لدى المعلمين، والتي يمكن أن يستخدمها المشرفون بكفاية وبجهد أقل من الذي يحتاجه لأساليب أخرى.

ويتم هذا الأسلوب بزيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر يدرس نفس المبحث في المدرسة أو مدرسة أخرى، ويتعاون المشرف التربوي والمعلمون ومدير المدرسة في إعداد برنامج

تبادل الزيارات، ويرى الخطيب والخطيب (2003: 212-213) أن نجاح برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين يعتمد على :

- التخطيط السليم والإعداد المسبق للبرنامج.
  - وضوح أهداف البرنامج في أذهان الذين يشتركون فيه.
  - تقييم البرنامج لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المنشودة
- ويضيف عطوي (2001: 288) بعض الأمور التي يجب مراعاتها لنجاح أسلوب تبادل الزيارات :

- إقناع المعلمين بقبول هذا الأسلوب حتى تكون اتجاهاتهم ايجابية.
  - يتم اللقاء بين المعلم الزائر والمعلم المزار وليس بين معلم أكثر خبرة وزميل أقل خبرة.
  - إجراء الاتصالات اللازمة بين مختلف المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات حتى يكون مدراء المدارس على اطلاع على البرامج.
- ويرى الباحث أن تبادل الزيارات بين المعلمين يعتبر من الأساليب المرغوبة لديهم لأنه يزودهم بتغذية راجعة حقيقية وواقعية من واقع العمل، وحتى يؤدي هذا الأسلوب ثماره، يجب أن يكون التخطيط لتنفيذه مشتركاً بين المعلم والمشرف التربوي ومدير المدرسة.

## 7. توجيه الأقران:

يعرفه (بلقيس وعبد اللطيف، 2005: 9) أنه "أسلوب يستخدمه المعلمون في تنمية أنفسهم مهنيًا معتمدين في ذلك على استثمار خبراتهم الذاتية، وتبادل هذه الخبرات بصورة تعاونية فيما بينهم في إطار من الثقة والاحترام المتبادلين، وذلك من خلال قيام أحد المعلمين بملاحظة أداء زميله في أثناء قيامه بعملية التعليم بهدف تقديم المساعدة التي تؤدي إلى تحسن هذا الأداء. أما بالنسبة لدور المشرف التربوي في هذا الأسلوب فيمكن في :

- تشجيع المعلمين على استخدام هذا الأسلوب من خلال توضيح أهدافه وخصائصه وخطواته وتقويمه.
- إعطاء المعلمين الثقة بأنفسهم وبإبداعاتهم وبقدرتهم على إفادة زملائهم والاستفادة منهم.
- تدريب المعلمين على مهارة تنظيم المواقف التعليمية ورصدها وتحليلها ومناقشتها وإعطاء التغذية الراجعة المناسبة .
- تنسيق عمل جماعات الأقران داخل المدرسة وفق حاجات كل جماعة.
- رفع كفايات المعلمين في تحديد حاجاتهم المهنية .

• تذليل الصعوبات الإدارية التي تحول دون تنفيذ هذا الأسلوب (بلقيس وعبد اللطيف، 2005: 14).

ويرى صيام (2007: 39) أن هناك مهارات يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب توجيه الأقران :

1. مهارة تخطيط الدروس.
2. الإبداع والتجديد والاستفادة من خبرات المعلمين الذين يملكون الكفاءة العالية.
3. حل بعض المشكلات المهنية .
4. مهارة إدارة الوقت.
5. الملاحظة الصفية وجمع المعلومات.
6. استخدام الحاسوب في تنفيذ الدروس.

## 8. الندوات :

الندوة هي نشاط جمعي هادف يتولى فيه عدد من المختصين أو الخبراء ( ثلاثة إلى ستة) عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد على مجموعة من المعلمين، ويتبع العرض عادة نقاش هادف حول ما تم عرضه من أفكار وآراء (عبد الهادي، 2002: 90).

ويحدد الطعاني (2005: 70) أهداف الندوة التربوية كما يلي:

- أ- عرض خبرات مجموعة من الناس للمقارنة والتمييز بين الآراء وتوفير فرص البحث في الموضوع بعمق.
- ب- توفير فرصة لتبادل الرأي وتحسين التواصل بين المشاركين.
- ت- إتاحة نوع من التغيير يساعد على شد الانتباه وزيادة الحماس.

## 9. الدورة التدريبية:

وهي نشاط إشرافي يشرف عليه المشرف التربوي وأحياناً مدير المدرسة بهدف تغيير سلوك المعلمين وتحسين أدائهم ورفع كفاياتهم الإنتاجية وهذا التغيير يكون إما في المجال المعرفي، أو الانفعالي، أو الوجداني، أو في مجالات المهارات (المجال النفسي الحركي) (الطعاني، 2005: 70).

ويرى الإبراهيم (2002: 12) أن الدورة التدريبية تهدف إلى :

- أ- التدريب على إنتاج وتوظيف الوسائل التعليمية.
  - ب- تجديد معلومات المعلمين باطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.
  - ت- إثارة النمو المهني للمعلمين وزيادة دافعيتهم نحو الاطلاع والمتابعة.
  - ث- اطلاع المعلمين على ما يستجد من اتجاهات تربوية حديثة (الإبراهيم، 2002: 12).
- ويرى الباحث أن الدورات التدريبية من الأساليب الإشرافية الهامة لتحسين النمو المهني للمعلمين إذ تهتم دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بتنفيذ الدورات التدريبية للمعلمين أصحاب الحاجة والمعلمين الجدد، والمشرفين التربويين، ومدراء المدارس، ويشرف على تنفيذ هذه الدورات مركز التطوير التربوي بغزة، ومعهد التربية في عمان.

## 10. المنشورات الإشرافية:

هي إحدى أشكال القراءات الموجهة وما يميزها عن القراءات الموجهة أن المشرف أو المدير يلخصان مقالة معينة أو كتاباً أو تقنية تربوية مختارة ويضعانها على شكل نشرة أو مقالة وتقدم للمعلم لقراءتها والاستفادة من محتوياتها، وبذلك تعتبر وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمدير وبين المعلمين من جهة أخرى (الطعاني، 2005: 68).

ويضيف عطوي (2001: 292) بأن المنشورات الإشرافية " وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلم يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

ويرى الخطيب والخطيب (2003: 221) أن هناك مجموعة من المواصفات للنشرة الإشرافية :

- أن تكون لغة النشرة سهلة وواضحة.
- أن تشمل على مقدمة واضحة تبرز الأهداف والنتائج المتوقعة منها .
- أن تكون واقعية تشمل أمثلة ومقترحات من واقع خبرات المعلمين.
- أن تعمل على إثارة دافعية المعلم.



ومن خلال الاستعراض السابق لأساليب الإشراف التربوي، يرى الباحث أن أساليب الإشراف التربوي متنوعة وعلى الرغم من تنوعها إلا أن هناك قواسم مشتركة تجمعها مثل وضوح الهدف والتخطيط الجيد، والمتابعة الفعالة، والتقويم المستمر في ضوء التغذية الراجعة المستمرة، والمشاركة العملية من قبل المعلمين. وعلى ذلك يفضل أن ينوع المشرف التربوي من الأساليب الإشرافية التي يستخدمها، وألا يقتصر على أسلوب إشرافي واحد، فيستخدم المشرف الأسلوب الذي يناسب الموقف التعليمي، لذا يفضل أن يتصف المشرف بالمرونة في استخدام الأساليب الإشرافية، والمشرف الناجح هو الذي يختار الأسلوب الإشرافي الذي يتناسب والحاجات الحقيقية للمعلمين، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتناسب وقدراتهم وخبراتهم، ويتلاءم والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. إن إتقان المشرف التربوي لاستخدام الأسلوب الإشرافي المناسب يساعد على زيادة ثقة المعلمين بالمشرفين التربويين، وهذا بدوره يساعد في تحسين النمو المهني للمعلمين، الذي ينعكس إيجابياً على تحسين سلوك الطلاب ومستواهم التحصيلي.

### اتجاهات الإشراف التربوي:

لقد تنوعت اتجاهات الباحثين والمتخصصين في الإشراف التربوي في الطرق الأنسب لعملية الإشراف، وكل اتجاه ينطلق من أسس تربوية نظرية تؤطر طريقته، أو يلحظ جانباً من جوانب العملية التربوية ويركز عليه، وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، أو أن أحدها هو الأفضل والحل الأمثل لمشاكل التعليم. بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سبباً في ظهورها. وهذا يعطي المشرف التربوي منظوراً أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف. وهذه الأنماط والاتجاهات مفتوحة للتطوير والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية. إذا المتأمل لها يرى أنها تتداخل مع بعضها و تستفيد من بعضها البعض.

وسوف يستعرض الباحث هذه الاتجاهات الإشرافية على النحو التالي:

### أولاً : الإشراف العيادي (الإكلنيكي):

ظهر هذا الاتجاه على يد جولد هامر و مورييس كوجان و روبرت أندرسن الذين عملوا في جامعة هارفرد في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات الميلادية. وقد جاءت تسميته نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس. وهو يركز على تحسين عملية التدريس في الصف، معتمداً على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف. وقد كان

الهدف الرئيس من عملية الإشراف الصفي هو منح المعلم الفرصة لينال تغذية راجعة تمكنه من تطوير مهارات التدريس التي لديه (Cogan, 1973 : 36).

وقد اختار كوجان كلمة (clinical) بسبب ارتباطها بالمرض، ولكنه أصر على هذه التسمية ، حتى يجذب الانتباه إلى ما يجري في غرفة الصف وتحليل أحداثها والتركيز على التفاعل بين المدرس والتلميذ. ومن ناحية أخرى جاء اختيار كوجان لكلمة clinic نتيجة إعجابه بمهنة الطب التي أرادها نموذجاً للتدريس ليرتقي إلى مستوى المهن المعتد بها. ويرى كوجان أن المعالجة العيادية تأخذ وقتاً أفضل وتقوم في إطارها علاقة وثيقة وحرص على الشفاء والعمل في العيادة يحتاج إلى تدريب على التشخيص والمشاهدة الميدانية وتكوين فروض مؤقتة (عطاري، 2005: 34).

ويعرف كوجان (cogan, 1973:9) الإشراف العيادي بأنه "ذلك النمط من الجهود الإشرافية الموجهة بشكل مركز، نحو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية الصفية، انطلاقاً من تسجيل كل ما يجري في غرفة الصف من أفعال وأقوال تصدر عن المعلم والمتعلمين في أثناء العملية التعليمية التعليمية، 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".

ويرى (حسين و عوض الله، 2006 : 67) أن الإشراف العيادي هو " أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بأكمله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه ، بهدف تحسين مستوى التلاميذ، ويعتبر الإشراف العيادي من الاتجاهات التي تركز على المهارات وطرق التدريس بقصد تحسين التعليم، ويعني مصطلح إكلينيكي، التقويم والتحليل ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في الميدان التعليمي " .

وتضيف (المدلل، 2003 : 29) أن الإشراف العيادي يتجه نحو تحسين العمل الصفي من خلال تنفيذ زيارات صفية وتحليل المواقف التعليمية، وتقديم التغذية الراجعة لمعلم عن نقاط قوته وضعفه مع مراعاة الجانب الإنساني التشاركي للتطوير المهني، فقد أظهرت الدراسة أن عدداً كبيراً من المشرفين يرون ضرورة توعية المعلم بهدف الزيارات 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.

## أهداف الإشراف العيادي:

يهدف الإشراف العيادي (الإكلينيكي) إلى :

- نقل المعلمين إلى مستويات عليا في الأداء وترك أثر إيجابي في عملية التعليم.
- تحسين التدريس من خلال عملية التعاون بين المشرف التربوي والمعلم.
- زيادة فاعلية المعلم من خلال التفاعل مع المشرف التربوي.
- إشراك المعلم في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج.
- تطوير أداء المعلم المهني ليصبح قادراً على التحليل الذاتي.
- بناء الثقة والاهتمام والمرونة التي تشجع المعلمين على عرض وتنفيذ أفكارهم لتحسين التعليم.
- التغيير الإيجابي في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي.
- إثارة دافعية المعلمين وممارستهم للجديد النافع في المجالات التربوية.
- تطوير تعلم الطلاب وسلوكهم.
- إبراز الدور التدريبي من خلال التدريب القائم على المهارات بالأساليب الحديثة مثل ورش العمل والتقنيات الحديثة والمشاهدات العملية [www.taleemsa.gov.sa/eshraf](http://www.taleemsa.gov.sa/eshraf)

## مراحل الإشراف العيادي (الإكلينيكي):

اختلفت آراء الباحثين حول مراحل عملية الإشراف الصفي، ومرد ذلك الاختلاف إلى أن بعضهم يفصل المراحل ويجزئها والبعض الآخر يدمج بعضها في بعض. ويرى دويك وآخرون (1998: 127) أن عملية الإشراف الإكلينيكي تمر بثلاث مراحل:

1. التخطيط

2. الملاحظة

3. التقييم والتحليل

وعلى سبيل التفصيل يقترح كوجان (1973: 15, cogan) ثمان مراحل للإشراف العيادي وهي:

1. تكوين العلاقة بين المعلم والمشرف.

2. التخطيط لعملية الإشراف

3. التخطيط لأساليب الملاحظة الصفية

4. القيام بالملاحظة الصفية

5. تحليل المعلومات عن عملية التدريس

6. التخطيط لأسلوب النقاش الذي ينتج الملاحظة والتحليل

7. مناقشة نتائج الملاحظة

## 8. التخطيط للخطوات التالية.

ويحدد الراشد (1991: 374) مجموعة من الأسس التي يقوم عليها الإشراف العيادي:

- أ- الموضوعية والثقة المتبادلة.
- ب- تطبيق أساليب عملية لتطوير التدريس.
- ت- قبول المشرف والمعلم للأدوار المنوطة بكل منهما.
- ث- الملاحظة المنظمة والمقصودة لعملية التدريس.
- ج- يحتاج هذا الأسلوب إلى المعرفة والتدريب.

### مبررات استخدام الإشراف العيادي :

- وجود ثغرات في التكوين الأساسي للمدرسين ( مرحلة الإعداد في كليات التربية).
  - ضعف الأداء التعليمي لدى المدرسين الجدد ونقص الفاعلية لديهم.
  - فشل الممارسات الإشرافية التقليدية في تحقيق أهداف التدريس الفعال ، بسبب الخلل العلائقي بين المشرف والمدرسين.
  - تراكم المستجدات التعليمية وتلاحق التجديد التربوي سواء في بعده النظري أو العملي، وظهور الحاجة لأسلوب إشرافي جديد يستوعب خلاصات التجديد التربوي ويوظفها في تطوير الكفايات المهنية للمدرسين.
  - نجاعة الإشراف العيادي في استنبات التدريس الفعال.
  - عدم كفاية التربية قبل الخدمة ، وضعف الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون المبتدئون خريجو مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة بوجه عام(عدس، 1982 : 118).
- ومن مبررات اختيار هذا النمط الإشرافي ما يأتي :

1. نجاح الإشراف العيادي في استخدام أساليب تدريس فعالة.
2. القصور في إعداد المعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة.
3. ضعف بعض الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون ونقص الفاعلية لديهم.
4. تدني بعض الممارسات الإشرافية التقليدية في تحقيق الأهداف المرجوة منها بسبب ضعف العلاقة بين المشرف والمعلم.
5. غياب عمليات التقويم البنائي وضعف إجراءات التقويم الختامي واعتمادها على جوانب ملموسة بالدرجة الأولى.
6. تراكم المستجدات التعليمية وتلاحق التجديد التربوي.

7. كثرة المعلمين الجدد وعدم استقرارهم في المحافظة التعليمية بسبب طلبات النقل الخارجي كونهم من خارج المحافظة التعليمية وهذا يضعف من عملية العمل البنائي والمرحلي .

8. قلة عدد المشرفين التربويين وعدم وجود العدد الكافي للتوسع في بقية الأنماط الإشرافية الأخرى كالإشراف المتنوع أو الإلكتروني وغيرها. [www.taleemsa.gov.sa/eshraf](http://www.taleemsa.gov.sa/eshraf)

ويستخلص الباحث مما تقدم حول هذا النوع من الإشراف، أنه ذلك النمط من الجهود الإشرافية المصممة خصيصاً لتحسين الأداء الصفي للمعلم وتلاميذه، وذلك بتسجيل وقائع العملية التعليمية والتفاعل الصفي، ومن ثم تحليلها وطرح إستراتيجيات علاجية لمعالجة جوانب الضعف والتغلب عليها فالمشرف التربوي يفحص، ويحلل، ويجمع البيانات من خلال علاقة مهنية متطورة بينه وبين المعلم وهو يعتمد على تفاعلات إنسانية من أجل التخطيط المشترك والملاحظة والتحليل والتقييم والعلاج، وإزالة المعوقات، حتى يمكن إحداث التطوير الشامل.

#### ثانياً: أسلوب التعليم المصغر :

بدأ التعليم المصغر كخبرة تدريجية قبل الخدمة في برامج تربية المعلمين، وقد أصبح من وقتها جزءاً مقررًا في كثير من برامج تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناءها، ووفر التعليم المصغر الذي بدء به عام (1963م) في جامعة ستانفورد بخبرات واقعية ووظيفية للطالبة المعلمين قبل قيامهم بالأعباء التدريسية الفعلية في غرفة الصف وتضمن هذا التعليم، وهو لقاء تعليمي مصغر، مدة قصيرة من الوقت تتردد بين (4-20) دقيقة، ومجموعة صغيرة من التلاميذ من (3-10)، وتركيزاً على مهارة تعليمية محددة، واستعمل التسجيل المرئي لتوفير تغذية راجعة فورية وبعد مشاهدته للدرس المسجل وتحليله مع المشرف، ثم يقوم الطالب بإعادة تنظيم الدرس وتعليمه من جديد إلى مجموعة أخرى من التلاميذ وكان يعقب مشاهدة الدرس المسجل لقاء قصير بين المشرف والمعلم لتقويم التغييرات التي طرأت على أداء المعلم ومن خلال هذا النسق التدريبي : تعليم - نقد - إعادة تعليم - نقد ، اكتسب الطالب المعلم المبتدئ حصيلة من الخبرات الماهرة التي يأخذها معه إلى غرفة الصف . وقد تبين أن مرونة المعلم وسهولة التصرف بمهاراته ازدادت بتعزيز هذه الحصيلة من الخبرات لديه

<http://www.alkharjedu.gov>

ويضيف (بليقيس، 1989) أن 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 للتعلم، ومن ثم يجري التركيز على إكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجة ونامية الواحدة تلو الأخرى في مواقف تعليمية تعليمية مصغرة ، وتتتابع العملية الإشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المرتبطة التي تنتظم في كفاية كبرى واحدة، إلى أن يتحقق المعلم من إتقانها في كل متكامل أكثر تعقيداً (بلكيس، 1989: 21).

### أهداف التعليم المصغر :

1. تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
2. استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي. تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
3. تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
4. الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه (وزارة المعارف، 1999: 85).

### مميزات التعليم المصغر :

- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.
- التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
- التعليم المصغر يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة. التعلم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- التعليم المصغر يسمح بتوجيه الأسلوب التربوي الذي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق وأفضل.
- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.
- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث أنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريسه (طافش ، 2004: 76).

## • مراحل وخطوات التعليم المصغر :

ويرى عطاري (2005: 262) أن العملية الإشرافية في إطار التعليم المصغر تشتمل على الخطوات التالية :

• التحضير : ويتضمن العرض النظري والتعرف بأسس وأهداف التعليم المصغر، وتحليل الكفايات التعليمية والمهارات الرئيسية التي يرى المشرف والمعلم أنها ضمن المهارات التي يجب أن تكون محور التدريب .

1. الإنجاز: وفيها يقوم المعلم المتدرب بتنفيذ الخطة وأداء المهارة المستهدفة.
2. المشاهدة: وهنا يقتصر دور المشرف على المشاهدة فقط.
3. المناقشة : إعادة التسجيلات ومشاهدتها من قبل المتدربين، وتتم المناقشة حول المهارة المستهدفة وكيفية تنفيذها من حيث جوانب القوة والضعف.
4. التغذية الراجعة : وهي أساس لتقويم المعلم المتدرب، ومن خلال تدوين الملاحظات في الاستبانات والقيام بعملية التحليل للموقف التعليمي المصغر .
5. إعادة الدرس: بعد الانتهاء من الحديث مع المشرف ومشاهدة شريط الفيديو يطلب منه تدريس مرات عديدة لنفس المهارة ، إلى أن يحقق إتقان أداء المهارة مع متابعة تنظيم المواقف التعليمية.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب من الأساليب الإشرافية المتطورة الناجحة في تحسين أداء المعلم يساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي اللقاءات الإشرافية التربوية وخلال تبادل الزيارات وأن يكون تنفيذه وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعد على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة .

### ثالثاً : الإشراف بالأهداف :

يقوم هذا الأسلوب الإشرافي على أسلوب الإدارة بالأهداف ، ويعرف بأنه مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم ، وتتضمن تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس ، وتحديد المسؤولية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة (العاجز، 1998: 8).

و يعرف (البابطين، 2005) الإشراف بالأهداف على أنه "عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق ، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية ، وتقيماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة" . (البابطين، 2005 :164).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن الإشراف بالأهداف هو اتجاه إشرافي يشارك فيه المشرفون والمديرون والمعلمون نحو تحديد أهداف تربوية إجرائية تكون قابلة للتنفيذ والتقويم وتحديد مسؤولية كل طرف تجاه تحقيق هذه الأهداف وذلك من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي ومن ثم تحسين العملية التعليمية التعلمية.

### مراحل الإشراف بالأهداف :

يفصل نشوان(1992 : 254) مراحل عملية الإشراف بالأهداف إلى خطوات عدة ، وذلك على النحو التالي:

- 1- يقوم المشرف التربوي بتحديد الأهداف ذات الأولوية مع المعلمين على أن تكون الأهداف المختارة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معقولة.
- 2- يقدم المشرف التربوي مؤشرات ومعايير الأداء (الطرائق والوسائل)
- 3- اشتقاق أهداف جزئية تتبثق عن الأهداف العامة.
- 4- وضع أهداف إجرائية (عملية) لكل جانب من جوانب الإشراف المنوي العمل فيها.
- 5- اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها.
- 6- تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الجزئية.
- 7- صياغة أهداف جزئية بديلة، تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
- 8- اشتراك المشرف والمعلمون في اختيار الاستراتيجيات التي ستتبع في تحقيق الأهداف.
- 9- تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك.
- 10- دراسة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف التربوي.
- 11- مراقبة العمليات وضبطها وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العملية الإشرافية.
- 12- تقويم الأداء وتحليل النتائج.
- 13 إعادة الدورة مرة أخرى.

### معوقات تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف :

رغم أن نموذج الإشراف بالأهداف يُعد من المداخل المفيدة في الإشراف التربوي إلا أن تطبيقه يواجه بعض الصعوبات كما يراها أبو الوفا (2000: 186) و منها :



- يتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف قد تكون أعلى أو أقل من الإمكانيات المتاحة
- صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية .
- يتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف واضحة وكمية لسهولة قياسها ، وهذا الشرط يصعب تحقيقه .
- يحتاج تحقيق الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظراً لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات .
- يحتاج تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف بالتفاعل بين المشرف والمعلم ، وقد لا تتوفر هذه المهارة لدى البعض .
- عدم رغبة بعض المعلمين في المشاركة عند وضع الأهداف .
- مقاومة بعض المشرفين لنموذج الإشراف بالأهداف .
- إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف ، وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.
- صياغة الأهداف أحياناً بطريقة براقية تظهر محاسن الإشراف وتخفي مساوئه .
- صعوبة تطبيق القياس الكمي على بعض الأهداف ، مثل إجراء البحوث على سبيل المثال (أبو الوفا، 2000: 186).

### مميزات استخدام الإشراف بالأهداف :

1. مشاركة المعلم والمدير والمشرف التربوي في تحديد أهداف تربوية إجرائية، لكل منهم دورة في تحقيقها مما ينمي العلاقة بين جميع الأطراف المشاركة في هذا النوع من الإشراف.
2. المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط لتنفيذها بمشاركة المشرف التربوي يزيد من الحماس والالتزام بتحقيقها من قبل المعنيين بها.
3. يستطيع مدير المدرسة والمعلم من خلال هذا النوع من الإشراف أن يقوم نشاطه ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف شارك في وضعها ورسم خطة تنفيذها.
4. يساعد الإشراف بالأهداف على تنمية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم لدى المعلمين، ويوحد جهود المشرفين والمديرين والمعلمين وينظمها بفعالية عالية.
5. يهتم الإشراف بالأهداف بدراسة أهداف الإشراف التربوي وترجمتها إلى واقع يحقق تربية متكاملة للطالب <http://www.moudir.com> .

وبذلك يرى الباحث أن الإشراف بالأهداف يقوم على مبدأ المشاركة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم، وجميعهم شركاء في النجاح عند تحقيقه وشركاء في تحمل المسؤولية عند الفشل في تحقيق الأهداف.

#### رابعاً : الإشراف التشاركي :

يوضح كل من المساد(2001: 141) والطعاني (2005: 80) مفهوم الإشراف التشاركي بأنه اتجاه في الإشراف التربوي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وطلاب في تحقيق أهدافه، ويقوم على نظرية النظم التي تتألف فيها العملية الإشرافية من أنظمة جزئية مستقلة، مثل السلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي للمعلمين والسلوك التعليمي للطلبة، ولزيادة فاعلية الإشراف التربوي يجب أن يكون كل نظام من هذه الأنظمة مفتوحاً على الأنظمة الأخرى.

ويعدد حسين و عوض الله (2006: 65) المتطلبات الواجب توافرها في المشرف التربوي في الإشراف التشاركي ومنها :

1. القدرة على تشخيص المواقف وتحديد أبعاد المشكلة وحجمها ومن ثم إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب .
2. كفاءة الدراسة التحليلية للمناهج الدراسية التي يتولى الإشراف عليها .
3. امتلاك المشرف لغة الحوار مع المعلمين للاتفاق على معايير الحكم على الطالب.
4. كفاءة التدريس ، فهو يعتبر المثال والنموذج للمعلم .
5. القدرة على الإرشاد للكشف عما هو غامض وتفسير الظواهر .
6. القدرة على تحديد مسؤوليات وسلطات المعلم.

#### مزايا الإشراف التشاركي :

ويرى حسين و عوض الله (2006: 64) أن من مزايا الإشراف التشاركي:

- توحيد الجهود بين المشرف والمعلم وفتح قنوات اتصال بينهما.
- يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم.
- توأكب عملية المراجعة والمتابعة سير العملية التعليمية.

ويضيف العاجز(1998: 9) بعض المزايا والتي تخص المعلمين منها:

- تجعلهم راضين عن العمل .
- يكون انتماؤهم للعمل جيد .

- تفاهم وانفتاح بين المشرف والمعلم .
- اتجاهاتهم نحو المشرف والإشراف إيجابية .
- تحسين المهارات التعليمية للمعلم في مجالات التخطيط والتقويم والمتابعة.

### خامساً : الإشراف التطويري:

يعتبر أحد أنواع الإشراف التربوي الحديثة التي تهتم بالفروق الشخصية والمهنية للمعلمين

وتطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم والتغلب على المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم

من خلال انتقاء أحد الأنماط الإشرافية المناسبة التالية: الإشراف المباشر، الإشراف التعاوني الإشراف غير المباشر(البابطين، 1994: 32).

ويضيف عطاري(2005: 148 ) أن الإشراف التطويري ينطلق من النظر إلى المعلمين كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور ويهدف لتمكين المعلمين من الإمساك بزمام تطورهم المهني وتحسين أدائهم ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يكون المشرف على علم بمراحل النمو التي يمر به البالغون ومراحل النمو المهني التي يمر بها المعلمون وأن يستخدم الأساليب الإشرافية المناسبة لتلك المرحلة.

وقد طور كارل جلكمان (Glickman,car, 1981: 64) هذا النوع من الإشراف التربوي، ونشر نظريته في مجال الإشراف التربوي العام وقد بنى نظريته على ثلاثة أسس هي :

1. يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم التجريدي، ومستوى دافعيتهم للعمل تبعاً للاختلاف في خلفياتهم وخبراتهم الشخصية والعملية.

2. يختلف المعلمون في مستوي قدراتهم العقلية، لذلك يجب على المشرف أن يستخدم أساليب إشرافية مختلفة تناسب مستوياتهم.

3. ضرورة السعي دائماً لزيادة قدرات كل معلم، في تحقيق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل من خلال توجيه المعلم لنفسه توجيهاً ذاتياً لحل مشكلات التدريس.

ويتميز هذا المنحى الإشرافي بمراعاته الفروق الفردية بين المعلمين كمتعلمين يسعون إلى مزيد من التعلم، بما ينعكس على تحصيل طلابهم. ويمكن نجاح هذا المنحى في قدرة المشرف على تقويم مستوى المهارات والمفاهيم لدى المعلم وتحديدتها ومن ثم تطبيق المنحى الإشرافي الملائم . ويجب أن يكون المشرف على وعي كاف بمبادئ تعلم الكبار والفروق الفردية بين المعلمين(Zepeda,2007: 20).

## سادساً : البورتفوليو ( حقيبة إنجازات المعلم ) :

تعتبر الحقيبة (Portfolio) أو ملف إنجازات المعلم توثيقاً منظماً للكفايات التي يكتسبها المعلم في عملية التعليم موجهاً بأهداف النمو المهني المنفق عليها مع المشرف، وهي ليست ملف لمشروعات وتعيينات خاصة بدورة أو برامج تدريبية، وإنما هي عمل في تقدم مستمر يسمح للمعلمين المتمرسين والمبتدئين على حد سواء، بتاريخ ممارساتهم التعليمية على مر الوقت، وأية تغييرات إيجابية يدخلونها في ممارساتهم، أو أهداف قصيرة المدى أو طويلة يحققونها، إضافة إلى المعارف و المهارات المكتسبة . وقد عرف دوليتل Doolittle الحقيبة بأنها " وثيقة ينشئها المعلم تبين أو تصف واجباته وخبراته ونموه في مجال مهنة التعليم " وتكمن فاعلية وقوة الحقيبة في إيجاد فرصة للمعلمين لجمع ما أنتجوه وقدموه على مدار فترة من الزمن كعام دراسي مثلاً أو من سنة لأخرى، وأكد دوليتل أن الطبيعة النمائية والتطويرية للحقيبة تجعل من الطبيعي تعزيز أو تدخل الإشراف الإكلينيكي، أو توجيه الأقران، أو التعليم الاستشاري، كأساليب إشرافية أخرى تسهم في نموها وتطويرها (Zepeda, 2007 : 25).

## استخدامات الحقيبة ( Portfolio )

يرى إدريس (2009: 12) أن هناك عدة استخدامات لحقيبة إنجازات المعلم منها

- استخدمت في برامج التعليم في مرحلة ما قبل الخدمة لتسجيل النمو والتقدم خلال التدريب والخبرات الإكلينيكية، وقبل الانتقال للعمل في التعليم.
- استخدمها المشرفون لزيادة خبرات الإشراف الإكلينيكي وتوجيه الأقران على اعتبار أن المعلمين يتعلمون تعلماً أفضل وذا معنى بمشاركة الآخرين .
- استخدمت لتقييم أداء المعلم ( تقوياً ختامياً ) كجزء من عملية تطبيق الترخيص أو منح إجازات التعليم، بحيث يشارك المعلم في تقييم ذاته بنفسه .
- استخدمت في تقييم أداء المعلم تقوياً واقعياً.

## ثالثاً: كفايات المشرف التربوي :

حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة، والارتباط بالمجتمع، ومسايرة تطوره لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالتمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي.

ويعرف إبراهيم(2002: 127) كفاية المشرف التربوي بأنها " أن يتمتع المشرف التربوي بمقدرة عالية في المجال العلمي والمهني وبقدر تعلق الأمر بمهنته مما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي ".

ويتفق مع هذا التعريف العاجز، وحلس(2009 : 48) في تعريف كفاية المشرف التربوي بأنها : القدرة المعرفية والأدائية التي يمتلكها المشرف التربوي ويوظفها في تنمية قدرات المعلمين بما ينعكس أثرها على التلاميذ".

كما تعرف الكفاية بأنها "القدرة على أداء مهمة أو مجموعة مهام بفاعلية وكفاءة ومستوى معين من الأداء"، وتتألف الكفاية من مكون معرفي يتمثل في مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات، ومكون سلوكي يتمثل في أعمال محددة يمكن ملاحظتها.

<http://www.manhal.net>

ولكي يتمكن جهاز الإشراف التربوي من أداء المهام الكبيرة الملقاة على عاتقه في إطار مفهومه الحديث لا بد وأن يتحلى الأشخاص الذين يحملون مسؤوليته بكفايات تؤهلهم للقيام بهذه المسؤوليات التربوية الهامة ( عبد الهادي، 2002: 31).

أما بالنسبة للكفايات التي يجب أن تتوافر في المشرف التربوي فسوف يعرض الباحث مجموعة من آراء الباحثين حول الكفايات التي يتوقع من المشرف التربوي امتلاكها حتى يمارس عمله على أكمل وجه وهي:

### 1. كفايات شخصية (ذاتية):

حدد الطعاني(2005: 45) بعض الكفايات والسمات الشخصية التي يجب توافرها في المشرف التربوي وهي:

- القوة الجسمية : ولها علاقة مباشرة بقوة الجسم من حيث القيام بواجباته خير قيام بالوقت المناسب وبكفاءة عالية.
- قوة الشخصية : فالشخصية القوية لها تأثير كبير على الآخرين فإنه يجذب ثقتهم به ويكون أكثر قدرة على إصدار القرارات ومشاركة الآخرين.
- الحيوية : لا بد أن يكون المشرف التربوي تميزاً بالحيوية والنشاط للعمل.
- الطلاقة اللفظية : يجب أن يتميز المشرف التربوي بالطلاقة اللفظية في إيصال المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد.

ويرى العاجز، وحلس(2009: 48) أن الكفايات الشخصية للمشرف تتمثل في:

1. الذكاء وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة في تسيير الأمور.
2. القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة والحزم في مواطن الحزم والرحمة في مواطن الرحمة.
3. الانتماء إلى مهنة التربية والتعليم.
4. القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز.
5. القدرة على استثمار الوقت إيجابياً موجهاً نحو تحقيق الأهداف التربوية.
6. القدرة على إبداء الملحوظات دون سخرية أو انتقاص من قدر المعلمين أو التقليل من قيمة جهودهم.

ويضيف المقيد(2005: 60) بعض الكفايات الشخصية منها:

- السمات الجسدية كالطول والوزن والحجم ، حيث أن التطرف فيها يمثل معوقاً لسلوك المشرف التربوي وقيادته، بينما ميل العمر للحدائثة يكسب المشرف حيوية ودينامية أكبر في التعامل والتوجيه والمتابعة.
  - السمات الانفعالية كالالتزان العاطفي والنفسي ، والانضباط وتحمل المسؤولية والقدرة الحسنة واليقظة والانتباه، والعدل والموضوعية.
- ويرى الباحث أنه يجدر على المشرف التربوي أن يعمل على تنمية مهاراته الشخصية والتي تتعلق بصفة خاصة باتخاذ القرارات الفاعلة، وحل المشكلات، وحسن إدارة الوقت والحكمة في تسيير الأمور .

## 2. الكفايات الفنية:

يرى نشوان ونشوان(2001: 147-148) أن الكفايات الفنية تعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم والكفائية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية وهذه الكفايات تكتسب بالخبرة والتدريب ومن هذه الكفايات:

1. القدرة على التخطيط والتحليل وانجاز العمل واتخاذ القرارات.
2. القدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه.
3. القدرة على تقويم المعلمين بطريقة موضوعية.
4. تنفيذ المهمات بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل.

ويضيف العاجز، وحلس(2009: 50) بعض الكفايات الفنية الأكاديمية للمشرف التربوي منها:

- التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها ، وإدراك علاقتها بالمواد الأخرى .

- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى .
- المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها...
- الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد في التربية ، وعلى مشاكل المجتمع المدرسي كونه قائداً تربوياً .
- القدرة على إجراء الأبحاث التربوية، والتخطيط للمشاريع التربوية التطويرية.
- المشاركة في الندوات، واللقاءات ، والمؤتمرات التربوية(العاجز، وحلس، 2009 : 50).

### 3. الكفايات الأدائية :

- ويرى طافش (2004: 99) أن الكفايات الأدائية تتمثل في مقدرة المشرف التربوي على:
- تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة وذات أهداف شاملة ومتكاملة.
  - مساعدة المعلمين على تصميم خطط سنوية و يومية.
  - توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي.
  - قيادة الدورات التدريبية والمشاكل التربوية.
  - تنمية ذاته ومهاراته بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات ومتابعة البحوث والدراسات المتعلقة بمادة تخصصه وبالإشراف التربوي.
  - تقويم أداء المعلمين والتلاميذ والمناهج تقويماً علمياً موضوعياً.
  - تصميم الاختبارات بحيث تتصف بالشمول والصدق والثبات والموضوعية.
  - المشاركة في وضع المناهج التدريسية ونقدها وتقويمها وتعديلها.
  - تصميم ومساعدة المعلمين على تصميم برامج لتنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب ورعاية الموهوبين منهم ومعالجة مشاكل الضعاف.

### 4. الكفايات الإنسانية:

- تعرف الكفايات الإنسانية بأنها " قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وخلق العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم"(نشوان، ونشوان، 2001: 148).
- ويرى المقيد (2006: 60) أنه يتطلب من المشرف امتلاك المهارات التالية:
1. القدرة على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم.
  2. القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم.

3. القدرة على خلق روح العمل الجماعي عند المعلمين والعمل بروح الفريق.

4. إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم.

5. توفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلمين عند إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

ويصنف المساد(2001: 31) كفايات المشرف التربوي إلى :

1. الكفايات الفنية: وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء معين بكفاية عالية مثل كتابة خطة الدرس، صياغة الأهداف، تقويم العمل، تحليل التفاعل اللفظي الدائر بين المعلم والطالب، وبين المشرف والمعلم واستخدام تكنولوجيا التعليم بشكل فاعل والتحضير للاجتماعات وقيادتها.

2. الكفايات الإنسانية: وتعني قدرة المشرف على العمل مع أطراف العملية التربوية ، وتتطلب فهم الذات الإنسانية وتقبلها وحسن الإصغاء والتفهم وتهيئة الأجواء الودية وإيجاد الاتصال الفعال وإيجاد الحوافز وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل.

3. الكفايات التصورية: وهي القدرة على تصور مكونات الهيكل المؤسسي التعليمي ككل متكامل وهي المدرسة ومديري التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم(المساد، 2001: 31).

ويلاحظ الباحث أن هناك توافق بين الكفايات السابقة وبين الكفايات التي أوردتها وزارة التربية والتعليم الأردنية حول الكفايات الضرورية للمشرف التربوي والتي تمثلت في :

- القدرة على الاتصال والتفاعل وتقبل آراء المعلمين .
- قدرة المشرف على التخطيط التشاركي للإشراف ووضع خطط التطوير، والتخطيط للدروس .
- وضع برامج لتنمية العاملين مهنيًا وإثارة دافعيتهم وتنمية اتجاهاتهم.
- القدرة على العمل مع الجماعات والعمل بروح الفريق.
- التربية المستمرة وإكساب المعلمين مهارات النمو الذاتي وتبادل الخبرات.
- تطوير المناهج وتدريب المعلمين على تنفيذها.
- التقويم الذاتي لعمل المشرف، وتقويم أعمال المعلمين وتوظيف نتائجها.
- التغيير والتطوير وتوظيف نتائج البحوث التربوية.
- التوجيه والإرشاد وتشمل كسب ثقة المعلمين للتعبير عن حاجاتهم المهنية.
- تنمية العلاقات الإنسانية وتشمل احترام المعلمين وإقامة علاقات طيبة معهم.
- تطوير العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع وتوظيف إمكاناتها.
- كفايات إدارية وتشمل تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ليعملوا بكفاية وفاعلية(وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1983: 11 – 13).



## الإشراف التربوي في فلسطين :

تماشياً مع الأدب التربوي العالمي، وانطلاقاً من تطوير العمل الإشرافي أصبحت الحاجة ملحة لمواكبة المستجدات وتطوير الأدوات والوسائل في مختلف المجالات، وحيث تأثرت كثير من بلدان العالم الغربي والعربي بتطور الإشراف، بات حتماً أن يتأثر الإشراف التربوي في فلسطين تمشياً مع التطور العالمي(الحلاق، 2008: 96).

ويقول حرب(1998: 163) 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 بلفظ المراقب، أو الموجه، ثم المشرف، لأن في معنى كل منهما شيئاً من الحميمة بني هذه المهنة ومهنة المعلم، توخياً من التربويين لاستعادة الصورة التي علقها بأذهان المعلمين عن عملية التفتيش التي كانت تركز على تصيد نقاط ضعف المعلمين، وقلماً كانت تلتفت إلى جوهر الإشراف الذي يأخذ بأيدي المعلمين والتعاون معهم، لتنفيذ المنهج وتحقيق أهدافه.

ومنذ أن تولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولية إدارة التربية والتعليم في قطاع غزة والضفة الغربية عام 1994م من خلال وزارة التربية والتعليم واجهت مجموعة من التحديات الضخمة الناتجة عن الاحتلال، أهمها: البنية التحتية للمدارس الحكومية مدمرة، ازدحام الطلاب في الصفوف، تدني مستوى التعليم، تفشي ظاهرة الغش في الامتحانات غياب التأهيل والتدريب اللازمين للمعلمين والإداريين (عابدين، 2001: 276)

وتضيف الحلاق(2008: 84) أنه منذ أن أصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة تتبع للسلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 تشكلت عدة وزارات من بينها وزارة التربية والتعليم العالي والتي تولت الإشراف على التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما تم تقسيم المناطق الخاضعة للسلطة إلى محافظات وفي كل محافظة مديرية، حتى بلغ عددها في عام (2007-2008م)، (21) مديرية تربية وتعليم، منها (15) مديرية في الضفة الغربية و (6) مديريات في قطاع غزة. كما ضم الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية (16) إدارة عامة يتفرع منها(44) دائرة و(135) قسماً، ومن هذه الإدارات العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

كما أصبح في كل مديرية قسم للإشراف التربوي يقدم مقترحاته ويتابع التطورات الحديثة، ويعمل على تقييم وتحسين نوعية التعليم في المدارس، وكل قسم يتكون من رئيس قسم الإشراف، ومشرف التدريب، ومشرفين للمباحث المختلفة ومشرف المرحلة الابتدائية الدنيا(الحلاق، 2009:

(84

ونقلًا عن دائرة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي، تبين أن عدد المشرفين العاملين بقسم الإشراف التربوي ازداد بما يتناسب والزيادة في أعداد الطلاب والمدارس والمعلمين، فقد بلغ عدد المشرفين عام 1967 (5) مشرفين، وفي عام 1972 أصبح (10) مشرفين، وفي عام 1985 ازداد إلى (22) مشرفاً، وفي عام 1999 أصبح (5) مشرفاً، وفي العام الدراسي 2008-2009 ازداد إلى (101) مشرفاً (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007).

### الإشراف التربوي في محافظات غزة:

في محافظات غزة يشرف على التعليم جهتان الجهة الأولى هي وزارة التربية والتعليم والجهة الثانية هي وكالة الغوث الدولية.

#### أ- الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم:

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 عام 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 في محافظات غزة، كما تم تعيين رئيس قسم الإشراف التربوي، ومشرف تدريب، وسكرتير، وذلك في كل قسم من أقسام الإشراف التربوي في مديريات التعليم في محافظات غزة (المدلل، 2003: 44).

تضم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (16) إدارة عامة، من أهمها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي وهي تضم ثلاث دوائر هي:

- دائرة تدريب المعلمين.
- دائرة تدريب الإداريين.
- دائرة الإشراف التربوي: وهي دائرة تشرف على شؤون الإشراف التربوي وتضم قسماً واحداً في الوزارة، بالإضافة إلى قسم الإشراف التربوي في كل مديرية تربية وتعليم من مديريات التعليم الست الموجودة في محافظات غزة (سيسالم وآخرون، 2007: 108).

وتقسم وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف التربوي إلى قسمين هما:

#### أولاً/ الإشراف الدائم :

- الإشراف الفني التخصصي ويشمل :
- إشراف المرحلة الأساسية الأولى: للإشراف على المعلمين من الصفوف (1- 4).
- إشراف المباحث: للإشراف على المعلمين الذين يدرسون المباحث المختلفة للصفوف

- (5-12) باستثناء مشرفي اللغة الانجليزية الذين يشرفون على الصفوف من (1-12).
- الإشراف التعاوني: ويهتم بتقديم الدعم لمعلمي المدرسة أو لفئة منهم في موضوعات أظهرت المدرسة الحاجة إليها مثل إدارة الصف، أو على مستوى الاختصاص للمباحث المذكورة في المتابعة الشاملة بحيث يتولى مشرف متعاون العمل على حل مشكلات المعلمين ومساعدتهم في تحسين أدائهم.
  - الإشراف العام: وذلك من خلال مساعدة المشرفين مدير المدرسة في عمله كمشرف مقيم من خلال حضور الزيارات الصفية معه وتقديم التغذية الراجعة له، ومتابعة النمو المهني للهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات ووضع برامج الزيارات التبادلية ورصد الحاجات التدريبية لهم.

ثانياً/ المتابعة الشاملة: وهي نمط إشرافي يقوم على تشخيص كل ما يتعلق بالعملية التعليمية التعليمية من مصادر بشرية ومادية من خلال اعتبار المدرسة وحدة مستقلة. وتهدف المتابعة الشاملة إلى الوقوف على مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، فالإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب ولكنه تطوير للموقف التربوي ككل (دليل الإشراف التربوي، 2007-2008: 5).

- وتضيف (سيسالم وآخرون) (2007: 110) أن الإشراف التربوي تطور بعد أن تسلمت السلطة الوطنية مهمة الإشراف التربوي وذلك من خلال العديد من إجراءات منها:
- التعامل مع الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي، ومفهوم المشرف التربوي بدلاً من الموجه التربوي.
  - عقد العديد من ورش العمل والدورات التدريبية للمشرفين التربويين وذلك لتوليد فئات وأفكار جديدة لممارسة الإشراف التربوي، واعتبار التدريب أثناء الخدمة ضرورة مستمرة للمشرفين ومدراء المدارس والمعلمين.
  - تغيير نماذج الإشراف التربوي بطريقة تسلسلية مرنة، بسبب الصبغة التقويمية القائمة على الزيارات الصفية، كأداة وحيدة للمشرف التربوي.
  - إتباع أساليب متنوعة من الإشراف التربوي لتحقيق برامج إشرافية متكاملة الأبعاد (الزيارات الصفية، الدورات وورش العمل، الندوات، اللقاءات التربوية الفردية والجماعية، المنشورات الإشرافية، لجان المباحث، الدروس التطبيقية).

## مهام المشرف التربوي كما ورد في دليل المشرف التربوي - الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية :

- وضع خطة تطوير لمبحثه على مستوى المديرية ومتابعتها.
- وضع خطة لمتابعة المدارس في الإشراف العام.
- التحضير للزيارات الإشرافية مسبقاً.
- تقويم عمل المعلم فنياً، وكتابة التقارير الإشرافية التخصصية والعامّة.
- تقديم التغذية الراجعة للمعلم والمدير بعد كل زيارة.
- تفريغ التقارير الإشرافية في سجل الإشراف ومتابعة نتائج التقارير ورفعها للجهات المعنية.
- العمل على تنمية قدرات المعلمين وتدريبهم من خلال إعطاء الدروس التطبيقية وعقد الاجتماعات الدورية والأيام الدراسية والدورات التدريبية وتنظيم الزيارات التبادلية بين المعلمين.
- إبداء الرأي في المرشحين لتعيينهم معلمين من خلال المقابلات.
- العمل على إغناء المناهج.
- الإعداد للدورات والإشراف عليها.
- تقديم تقارير شهرية وسنوية حول إنجازاته في الإشراف التخصصي والعام ولجان المباحث.
- المشاركة في تحديد حاجات المدارس من التخصصات، وحاجاتها من الكتب والمراجع.
- دراسة جدول توزيع الدروس في المدارس.
- تزويد الإدارة العام للإشراف والتأهيل التربوي بحاجات المعلمين من الدورات.
- متابعة المدير ودعمه في تأدية دوره مشرفاً مقيماً.
- تقديم التوصيات والاقتراحات في تنقلات المعلمين.
- الإسهام في تفعيل الأنشطة الطلابية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2007: 34).

## ب - تطور الإشراف التربوي في وكالة الغوث الدولية:

بدأت وكالة الغوث الدولية منذ العام (1950م) افتتاح مدارس ابتدائية وإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين في مختلف مناط تجمعهم، ونظراً لقلّة عدد المعلمين المؤهلين، ولضآلة الرواتب المقدمة لهم آن ذاك اضطرت الوكالة إلى قبول عدد كبير من هؤلاء المعلمين الذين يفتقرون إلى المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم، واتسعت الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في المدارس التي تشرف عليها الوكالة، حتى أن نسبة المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً في وكالة الغوث لم تكن تتجاوز عام (1963م) ما نسبته (10%) من مجموع المعلمين (طرخان، 1999: 4).

وفي العام (1963م) أنشأت دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث أول معهد للتربية ببيروت، يأخذ على عاتقه تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتجربة معهد التربية كانت فريدة من نوعها، من حيث اعتمادها خطأً وسطاً بين الدراسة عن بعد والدراسة النظامية، ولتأمين هذه التجربة اعتمد معهد التربية في تدريب المعلمين فلسفة المنحى التكاملية متعدد الوسائط، ويشمل التدريب المباشر من خلال حلقات دراسية وتربوية عملية ولقاءات إرشادية والبحوث والتجارب البسيطة والدورات الإنعاشية، والتدريب غير المباشر ويتم عن طريق التعلم الذاتي بقراءة التعيينات الدراسية وأوراق العمل المرسلة للمتدرب واستخدام الوسائل السمعية والبرامج التلفازية التي تخدم هذا المفهوم، بالإضافة إلى توفير المراجع والمجلات التربوية اللازمة (الدقاق، 1984 : 9-10).

ومن أجل تنفيذ برامج معهد التربية، قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مراكز للتطوير التربوي، حيث تم إنشاء مركز في الأردن وآخر في غزة عام 1974م، وأقيمت ثلاثة مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان وال الضفة الغربية عام 1980م، وكان الهدف الرئيس لإنشائها هو تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي في كل ميدان، من خلال قيامها بتطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعليم والتعلم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين (طرخان، 1999: 7).

## الإشراف في الفكر التربوي الإسلامي

### أخلاقيات المشرف التربوي في الفكر التربوي الإسلامي:

#### 1. القدوة الحسنة :

من سمات المشرف التربوي أن يظهر أمام الغير بالقدوة الحسنة لا سيما أمام المعلمين وذلك بكل ما يحمل هذه الخلق من معاني ، وذلك من خلال مطابقة القول للعمل قال تعالى : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (الصف: 3)." .

#### 2. الصدق :

أن اتصاف المشرف التربوي بصفة الصدق عند قيامه بعمله من أهم الصفات وذلك لأن عمله يقتضي منه ذلك ، ولهذا أتى الله على الصادقين ، ورجب المؤمنين أن يكونوا من أهله بقوله تعالى : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ" (التوبة: 119) وأرشد المعلم الأول صلى الله عليه وسلم إلى أن الصدق يهدي إلى الجنة كما ثبت من حديث عبدالله بن مسعود رضي الله عنه قال " إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً "

#### 2. التواضع :

إن هذا الخلق الحميد يضيف على صاحبة إجلالاً ومهابة ، والمشرف التربوي في أمس الحاجة، إلى التخلق بهذا الخلق العظيم ، لما فيه من تحقيق الاقتداء بسيد المرسلين، ولهذا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله أوحى إلى أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ، ولا يبغي أحد على أحد " ، وقوله تعالى: "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" (الشعراء: 215) .

#### 3. التحلي بالأخلاق الفاضلة والحميدة :

لا شك أن الكلمة الطيبة والعبارة الحسنة تفعل أثرها في النفوس ، وتؤلف القلوب ، وتذهب الضغائن والأحقاد من الصدور ، ولهذا كان التعبيرات التي تظهر على وجه المشرف تحدث مردوداً إيجابياً أو سلبياً لدى المعلم ، وذلك لأن انبساط الوجه وطلاقته مما تأنس به النفس وترتاح إليه . وخلاف ذلك مما تنفر منه النفوس وتكره ، والرسول صلى الله عليه وسلم كان أطيب الناس روحاً ونفساً ، وكان أعظمهم خلقاً يقول الله تعالى عن خلق أشرف الأنبياء والمرسلين " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم: 4) ولم يكن فظاً غليظاً حاد الطباع بل كان سهلاً سمحاً ليناً رعوفاً بأمرته كما قال تعالى: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ " (آل عمران: 159) .

#### 4. العدل والمساواة :

من سمات المشرف التربوي أن يتحلى بهذه الصفتين ، قال تعالى : " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (النحل: 90) .

ويتأكد العدل في عمل المشرف في تقويمه للأقوال والأعمال التي يسمعها أو يشاهدها، فلا مجال لمحاباة أحد، أو تفضيل أحد على أحد سواء لقرابته أو معرفته أو لأي أمر كان.

[www.saaid.net/afkar/school/109.htm](http://www.saaid.net/afkar/school/109.htm)

#### 5. الصبر واحتمال الغضب :

الصبر منزلة رفيعة لا ينالها إلا ذوو الهمم العالية ، والنفوس الزكية، والغضب هو ثورة في النفس ، يفقد فيها الغاضب اتزانه ، وتنقلب الموازين عنده ، فلا يكاد يميز بين الحق والباطل، وهي خصلة غير محمودة. إن احتواء الغضب والسيطرة عليه، علامة قوة شخصية للمشرف ، ودليل على اتزانه، وليست علامة ضعف، خصوصاً إذا كان ذلك المشرف قادراً على إنفاذ ما يريد، وقوته في ذلك الرسول صلى الله عليه وسلم حيث أخبر بذلك بقوله كما في حديث عن أبي هريرة رضي الله عنه: " ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب " .

#### 6. التشجيع :

قال الله تعالى: "وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ" ( البقرة: 237) فالمشرف التربوي لا بد أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب المعلم وعمله مراعية في ذلك الفروق الفردية .

#### 7. الرحمة :

قال تعالى : " مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ" (الفتح: 29) فالرحمة بين العاملين في المجال التربوي تعتبر من الصفات التي ينبغي للمشرف التربوي أن يتصف بها فعن جرير بن عبدالله رضي الله عنه قال : قال رسول صلى الله عليه وسلم " لا يرحم الله من لا يرحم الناس "

[www.saaid.net/afkar/school/109.htm](http://www.saaid.net/afkar/school/109.htm)

## مراحل الإشراف وإعداد المعلمين في العهد النبوي:

مرّت مسيرة الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في عهد النبي - صلى الله عليه وسلم

بمرحلتين أساسيتين، وهما:

أ. مرحلة إعداد المعلمين قبل الخدمة على يد النبي - صلى الله عليه وسلم -:

إن المرحلة المكيّة كلّها تكاد تكون تطبيقاً لمتطلبات هذه المرحلة، خاصة في الفترة الأولى من الدعوة الإسلامية التي تميّزت باتخاذ دار الأرقم بن أبي الأرقم مقراً للدعوة، وفي الوقت نفسه تكون مركزاً للإعداد وتأهيل المعلمين، ليمارسوا دورهم التربوي والتعليمي في نشر العلم والمعرفة في شتى أرجاء المعمورة، بعد تخرّجهم واكتمال تعليمهم في هذه المدرسة الإسلامية الأولى.

وقد كان النبي - صلى الله عليه وسلم - يودّي في هذه المرحلة دور المعلم، بينما يؤدي أصحابه - رضوان الله عليهم - أدوار التلاميذ، حيث كانوا يتعلّمون منه القرآن الكريم، وأصول الدين ومبادئه، ويتشرّبون ما يؤهّلهم لأداء رسالتهم المرتقبة.

ومن النماذج المبكرة التي مارست التعليم في هذه المرحلة: مصعب بن عمير - رضي الله عنه - الذي بعثه النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى المدينة بعد أن بايع الأنصار البيعة الأولى؛ ليعلمهم القرآن، ويدعوهم إلى توحيد الله ودينه، وكان يُدعى المقرئ (الأصبهاني، 1998: 5).

ب. مرحلة الإشراف على المعلمين وتأهيلهم أثناء الخدمة من قبل النبي - صلى الله عليه وسلم -:

بوصول النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى المدينة، دخلت الدعوة الإسلامية في طور جديد، فقد أسفرت الهجرة عن قيام الدولة الإسلامية الأولى، وظهرت ظروف جديدة، ومهام عديدة للنبي - صلى الله عليه وسلم - ومن هنا فقد تميزت هذه المرحلة بأن مهمة التعليم فيها لم تقتصر على النبي - صلى الله عليه وسلم - وحده، بل اشترك معه أو ناب عنه في أدائها كبار أصحابه من خريجي دار الأرقم، أو السابقين إلى الإسلام من أهل المدينة، ولذلك تمثّل هذه المرحلة مرحلة الممارسة الفعلية لوظيفة الإشراف التربوي من قبل النبي - صلى الله عليه وسلم - على الصحابة الذين بدؤوا يمارسون التعليم للداخلين الجدد في الإسلام.

وقد تزايدت أعداد المعلمين في هذه المرحلة، وتعدّدت مهامهم، وتنوّعت مواقعهم، فهناك معلّمون مبعثون إلى الأقاليم النائية، كاليمن، والشام، والبوادي وغيرها، وهناك معلّمون في داخل المسجد النبوي الشريف، وهناك معلّمون في داخل البيوت، ونحو ذلك، وكلّهم يخضعون للإشراف والتوجيه من قبل النبي - صلى الله عليه وسلم - ويتلقون منه الإرشاد والتصويب، في متابعة متكاملة للعمليات التعليمية بجميع عناصرها.

[www.saaid.net/afkar/school/109.htm](http://www.saaid.net/afkar/school/109.htm)



و مما يدل على فضل المعلم ما أخرجه (ابن ماجه برقم 229) عن عبد الله بن عمرو قال : ما رواه عبدالله بن عمرو - رضي الله عنهما - قال: خرج رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ذات يوم من بعض حُجره، فدخل المسجد، فإذا هو بحفقتين: إحداهما يقرؤون القرآن ويدعون الله، والأخرى يتعلمون ويُعلمون، فقال النبي - صلى الله عليه وسلم -: (كُلُّ عَلَى خَيْرٍ؛ هَوَلاءِ يَقْرَؤُونَ الْقُرْآنَ وَيَدْعُونَ اللَّهَ، فَإِنْ شَاءَ أَعْطَاهُمْ، وَإِنْ شَاءَ مَنَعَهُمْ، وَهَوَلاءِ يَتَعَلَّمُونَ، وَإِنَّمَا بُعِثْتُ مُعَلِّمًا)) فجلس معهم.

ومما يدل على فضل المعلم أيضاً وعظم مكانته: ما أخرجه الترمذي برقم ( 2609 ) عن أبي أمامة الباهلي قال : قال صلى الله عليه وسلم : " إن الله وملائكته وأهل السموات والأرضين حتى النملة في جحرها والحوت في البحر ليصلون على معلم الناس الخير ". وما أخرجه الترمذي برقم ( 2244 ) عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال صلى الله عليه وسلم: " الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله سبحانه وما والاه أو معلماً أو متعلماً " أما إشرافه - صلى الله عليه وسلم - على المعلمين المبتعثين إلى الأماكن البعيدة، فيتمثل فيما يلي:

#### 1- اختيار المعلمين الأكفاء:

ويتجلى ذلك في حديث أنس بن مالك - رضي الله عنه - قال: جاء ناسٌ إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - فقالوا: أن ابعث معنا رجالاً يُعَلِّمُونَا الْقُرْآنَ وَالسُّنَّةَ، فَبِعَثَ إِلَيْهِمْ سَبْعِينَ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ، يُقَالُ لَهُمُ: الْقُرَّاءُ، فِيهِمْ خَالِي حَرَامٌ، يَقْرَؤُونَ الْقُرْآنَ وَيَتَدَارَسُونَ بِاللَّيْلِ يَتَعَلَّمُونَ، وَكَانُوا بِالنَّهَارِ يَجِيئُونَ بِالمَاءِ فَيَضَعُونَهُ فِي المَسْجِدِ، وَيَحْتَطِّبُونَ، فَيَبِيعُونَهُ وَيَشْتَرُونَ بِهِ الطَّعَامَ لِأَهْلِ الصُّفَّةِ وَالْفُقَرَاءِ" ( صحيح مسلم رقم 3522).

#### 2. تزويد المعلمين بالنصائح والتعليمات النافعة:

ومن الأمثلة على ذلك: ما جاء عن أبي موسى الأشعري - رضي الله عنه -: أن النبي - صلى الله عليه وسلم - بعثه ومعاذًا إلى اليمن، فقال لهما: (بشراً ويسراً، وعلماً ولا تنفراً - وأراه قال: وتظاوعاً) ( صحيح مسلم برقم 3730).

#### 3. تشجيع المعلمين ورفع روحهم المعنوية:

إذا كان علماء التربية يُوصُونَ المشرفين التربويين بضرورة تشجيع المعلم، ورفع روحه المعنوية، وتعزيز ثقته بنفسه، فإن نبينا - عليه الصلاة والسلام - كان أسبقهم إلى مراعاة هذا الجانب وتطبيقه على أرض الواقع، كما يتضح لنا ذلك في الحديث التالي:

عن أنس - رضي الله عنه -: " أن أهل اليمن قدموا على رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقالوا: ابعث معنا رجلاً يُعَلِّمُنَا السُّنَّةَ وَالْإِسْلَامَ، قال: فأخذ بيد أبي عبيدة فقال: (هذا أمين هذه

الأمة) ( صحيح مسلم رقم 4443 ). [www.saaaid.net/afkar/school/109.htm](http://www.saaaid.net/afkar/school/109.htm).

فهذه العبارة التي وَصَفَ بها النبيُّ - عليه الصلاة والسلام - مبعوثَه أبا عبيدةَ، كانت لتحقيق هدفين تربويين مهمين: أولهما: رفعُ الروح المعنوية للمعلم (أبي عبيدة)، وتعزيزُ ثقته بنفسه، وإشعارُه بثقة القيادة فيه؛ حتى يسعى للمحافظة على هذه الثقة، ويكون عند حُسْن الظن.

4. عقد اللقاءات مع المعلمين والتعرُّف على إنجازاتهم:

ومن الأمثلة على ذلك: لقاء النبيِّ - عليه الصلاة والسلام - مع مصعب بن عمير في بيعة العقبة الثانية بعد عامٍ من بعثته إلى المدينة، حيث كان يرفقته اثنان وسبعون رجلاً وامرأتان من الذين أسلموا وتعلَّموا على يديه، فكان ذلك تقريراً عملياً رفعَه هذا المعلمُ المتميِّز إلى مشرفه العظيم - صلوات الله وسلامه عليه.

وقد يحدث بعد هذه اللقاءات إذا حقَّق الصحابيُّ (المعلم) نجاحاً في مهمته، أن يعيد النبيُّ - صلى الله عليه وسلم - ابتعائه إلى مكانٍ آخر؛ ليقدم لأهله ما يحتاجون إليه من تعليم وإرشاد وتثقيف، كما في حالة معاذ بن جبل - رضي الله عنه - الذي استخلفه النبي - صلى الله عليه وسلم - على مكة عام فتحها مع عتاب بن أسيد (الوالي عليها)؛ ليعلم أهلها، فجاء معاذ بعد أداء مهمته إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - فكان معه في غزوة تبوك، ثم بعثه النبي - عليه الصلاة والسلام - إلى اليمن بعد ذلك (البيهقي، 1997: 3)

5. مراعاة التدرج في تطبيق المنهج:

من روائع الإشراف التربوي لدى النبي - صلى الله عليه وسلم -: تنبيه المعلمين إلى ضرورة التدرُّج مع المتعلمين في تطبيق المنهج التعليمي، بأن يكون الاهتمام أولاً بالأساسيات ثم الفرعيات، أو الأهم ثم المهم؛ حتى لا يكون هناك نفورٌ من التلاميذ، أو اختلاط في المفاهيم، إذا تمَّ تقديم المعلومات دفعةً واحدة. ومن الأمثلة على ذلك: حديثُ ابن عباس - رضي الله عنهما - : أن النبي - صلى الله عليه وسلم - بعث معاذاً - رضي الله عنه - إلى اليمن فقال: (ادْعُهُمْ إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأني رسول الله، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله قد افترض عليهم خمسَ صلواتٍ في كل يومٍ وليلةٍ، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقةً في أموالهم، تؤخذ من أغنيائهم، وتردُّ على فقرائهم) (صحيح البخاري رقم 1308).

فهذا الحديثُ يمكن اعتباره أصلاً للتدرُّج في تطبيق المنهج، كما يمكن اعتباره أساساً لفكرة تعديل المنهج وتطويره بما يلبي احتياجات المجتمع، ويتناسب مع تطوُّره الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، ونحو ذلك. [www.saaid.net/afkar/school/109.htm](http://www.saaid.net/afkar/school/109.htm).

## ممارسة الصحابة للإشراف التربوي وإعداد المعلمين:

لقد أدّى اتساع الفتوحات الإسلامية وتزايد أعداد الداخلين في الإسلام، أفرادًا وجماعاتٍ وشعوبًا - إلى إحساس الصحابة - رضوان الله عليهم - بضرورة أن يكون هناك نوعٌ من التحديث في مسار العملية التعليمية، بما يلبي متطلبات هذه المرحلة، وفي حاجات المتعلمين الراغبين في التعرف على أحكام الإسلام، وإتقان تلاوة القرآن الكريم، والوقوف على أسرارهِ وأحكامه ومعانيه، فاستدعى ذلك أن يهتموا بجانب الإشراف التربوي - وإن لم يسمّوه بهذا الاسم - ويمارسوه بصور مختلفة، تمثل بعض مظاهر العملية الإشرافية بمعناها الحديث.

وكانت الجهة الأولى المهتمّة بممارسة الإشراف التربوي في هذه المرحلة هم الخلفاء الراشدين - رضوان الله عليهم - حيث كانوا يمارسون عمليات الإشراف التربوي على مسار العملية التربوية والتعليمية بنسبٍ مختلفة، وأشكال متنوعة.

بيد أن أبرز الخلفاء الراشدين اهتمامًا وممارسةً للإشراف التربوي في مجالاته المختلفة هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - الذي لم تكن عنايته بإرسال البعثات التعليمية أقلّ من عنايته بإرسال الجيوش الجهادية. [www.saaaid.net/afkar/school](http://www.saaaid.net/afkar/school)

وكان عمر - رضي الله عنه - يبعث مع هؤلاء المعلمين رسائل إلى الجهات المستهدفة، يشرح لهم فيها الهدف من إرسال هؤلاء المعلمين، والمكانة التي يتمتّعون بها، والتبنيه على ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، كما جاء عن حارثة بن مضرب، قال: كتب إلينا عمرُ بن الخطاب - رضي الله عنه -: "إني قد بعثتُ إليكم عمارَ بن ياسرَ أميرًا، وعبداً بن مسعود معلّمًا ووزيرًا، وهما من النجباء من أصحاب محمد - صلى الله عليه وسلم - من أهل بدر، فاسمعوا، وقد جعلتُ ابنَ مسعود على بيت مالكم، فاسمعوا، فتعلّموا منهما، واقتدّوا بهما، وقد آثرتُكم بعبداً بن مسعود على نفسي" (الحاكم، 1997: 126).

فهذا اتّجاه تربوي مهم، ينبغي أن يحرص عليه المشرفون التربويون بتعزيز مكانة المعلم، وبيان فضله ومنزلته؛ حتى يتشوق المتعلمون أو التلاميذ إلى الاستفادة منه، ومد جسور التواصل معه. ولم تكن ممارسة الإشراف التربوي على المعلمين مقصورةً على الخلفاء وحدهم في العهد الراشدي؛ بل كان كبار الصحابة - رضوان الله عليهم - يقومون بأداء هذه المهمة، بحسب مواقعهم والظروف المحيطة بهم.

وخير مثال على ذلك منهجُ أبي الدرداء - رضي الله عنه - الذي كان يتبعه في تعليم القرآن الكريم في مسجد دمشق، حيث كان يقسم تلاميذه إلى مجموعات، ويعين لهم مقرئين، فكانوا يقرؤون ويتسابقون عشرة عشرة، لكل عشرة منهم مقرئ، وكان أبو الدرداء قائمًا يستفتونه في حروف القرآن - يعني المقرئين - فإذا أحكم الرجلُ من العشرة القراءة، تحوّل إلى أبي الدرداء، وكان أبو الدرداء يبتدئ في كل غداة إذا انفصل من الصلاة، فيقرأ جزءًا من القرآن، وأصحابه

محدثون به يسمعون ألفاظه، فإذا فرغ من قراءته، جلس كلُّ رجلٍ منهم في موضعه، وأخذ على العشرة الذين أضيفوا إليه" (ابن عساكر، 1998: 32)

فهذا الأسلوب الذي اتَّبعه أبو الدرداء يمكن اعتباره أنموذجاً مبكراً للتعليم المصغر للمعلمين أثناء الخدمة، الذي بدأت تدعو إليه حديثاً المؤسسات التعليمية، بعد أن كان مقصوراً على تأهيل المعلمين قبل الخدمة.

## معوقات الإشراف التربوي

بالرغم من الجهود التي تبذل لتطوير عملية الإشراف التربوي والعمل على زيادة فاعليته إلا أن الإشراف التربوي ما زال يواجه كثيراً من المشكلات التي تعيق العملية الإشرافية. ومن هذه المعوقات كما يراها الخطيب والخطيب (2003: 85):

- عدم الوضوح في عملية الإشراف ومجالات ارتباط أعمال المشرفين التربويين من حيث صلاحياتهم وواجباتهم وعلاقتهم بمدير التربية والتعليم والمدراء الإداريين ومديري المدارس وبقية أقسام المديرية وغيرها من أقسام الوزارة.
  - غياب الحوافز المادية المناسبة والمعنوية لدى المشرفين مما يسبب القلق وعدم الرضا عن العمل.
  - قلة عدد المشرفين التربويين وعدم تناسب هذا العدد مع أعداد المعلمين في المدارس، مما أدى إلى انخفاض الخدمات الإشرافية وعدم تمكن المشرفين التربويين من متابعة المعلمين بالشكل المطلوب لتحقيق التطور والتحسين.
  - كثرة عدد الطلاب وقلة الأبنية وإتباع نظام الفترتين في بعض المدارس ، مع ضعف فاعلية إدارة الإشراف وتنظيمه ، مما زاد من أعباء المشرفين وصعوبة متابعة معلمي الفترة الثانية.
- وترى الحريري(2006: 111-116) أن المعوقات الإدارية التي تواجه المشرف التربوي تتمثل في:

1. تعدد مستويات التنظيم وما يسببه من صعوبة الاتصال والوصول إلى البيانات والمعلومات مما يعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
  2. تعقد الإجراءات وغموض اللوائح والتعليمات والاختلاف في تفسيرها والاتجاه إلى الروتين والابتعاد عن المرونة.
  3. التخطيط غير السليم ويبدأ من عدم تحديد ووضوح الأهداف مما يجعل الرؤية غير واضحة، حيث تقوم أجهزة التخطيط برسم أهداف واسعة جداً وغير قابلة للتطبيق على أرض الواقع مما يحول دون تحقيقها وتجعل المشرف التربوي في دوامة.
  4. المركزية الشديدة وعدم التفويض وهذه من سمات الدول النامية حيث تلجأ القيادات العليا
  5. إلى التفرد بالسلطة وعدم إشراك المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات.
- ويرى مرسى(2001) أن من المعوقات التي تعيق عمل المشرف التربوي ما يلي:
- نقص الخبرة المهنية لدى المشرف.

- اهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية التطبيقية، والنواحي الإدارية أكثر من الفنية، وبالشكليات دون الجوهر، وبالسلبيات دون الإيجابيات.
- غياب لغة المدح والثناء من قاموس المشرف التربوي.
- تناقض دور المشرف نفسه فهو من ناحية يوجه المعلم ويقدم له المساعدة لتطوير أدائه المهني وتحسين مستوى أدائه، وهو من ناحية أخرى يقوم بتقويم أداء المعلم (مرسي، 2001: 290).

ويضيف الزهراني (1994) معوقات أخرى مثل:

- وجود قصور في ممارسة المشرف للعلاقات الإنسانية.
  - وجود قصور في مجال ممارسة المشرف لمجال التقويم يتجلى في عدم موضوعية التقويم ومساعدة المعلم في تطوير أساليب تقويم المتعلم.
- كما أن قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين تعتبر من معوقات العمل الإشرافي إذ أن التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان ، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبع بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي(الزهراني، 1994: 185).

ويلاحظ أن ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي يؤثر سلباً على العملية الإشرافية فالإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متمتعة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة.

[www.ishraf.gotevot.edu](http://www.ishraf.gotevot.edu)

ويرى عطوي (2001: 156-258) أن هناك معوقات تتعلق بمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، إذ تثار معوقات متعددة أمام ممارسة مدير المدرسة لدوره بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وأبرز هذه المعوقات ما يلي:

- الإشراف على معلمين من مختلف التخصصات.
- عدم امتلاك مدير المدرسة الوقت الكافي للإشراف.
- تعارض دور المدير مع دور المشرف التربوي المختص في بعض الأحيان.

ويضيف ربيع(2006: 161) ما يلي:

أ- مشكلة ضبط المدرسين والتي تتعلق بـ:

- تغيب بعض المدرسين عن الحضور اليومي للمدرسة .

- المشاكل التي تحدث ما بين المدرسين أنفسهم.  
- عدم استجابة بعض المدرسين للقيادة الديمقراطية.  
- عزلة بعض المدرسين وعدم المشاركة في النشاط المدرسي.  
وترى المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1984: 123) أن من مشكلات الإشراف التربوي:

- المشكلات العلائقية بين المشرف والمعلم، بين المشرف والمدير وبين الإشراف والإدارات الأخرى.

- المشكلات الفنية مثل صعوبة التقويم الموضوعي، واختلاف أساليب العمل بين المشرفين وبيضيف البابطين(2005: 240) بعض المعوقات الإدارية ومنها:

- كثرة الأوراق المطلوب تعبئتها من المشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية.
- عدم وجود سكرتاريا لتنظيم عمل المشرف التربوي.
- كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي.
- كثرة الأعمال الإدارية التي تصرف المشرف التربوي عن القيام بمهامه الإشرافية .
- تعدد الجهات المسؤولة عن المشرف التربوي إدارياً.
- قلة الحوافز المعنوية والمادية للمشرف التربوي.
- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين.
- عدم منح صلاحيات كافية للمشرف التربوي.

كما أن هناك معوقات تتعلق بالمعلمين إذ تختلف شخصيات المعلمين حسب الفروق الفردية بينهم فهناك المعلم المجد والمبدع والنشيط والودود والملتزم والمتزن وعلى النقيض فإن هناك بعض الشخصيات التي تحتاج إلى الأخذ بيدها وإيجاد حلول لمساعدتها مثل المعلم المتذمر، والكسول والمستجد، والمنعزل وغير المؤهل وغير الملتزم والمشاغب والعنيد والخجول والمحبط(الحريري، 2006: 111-116).

- ويرى مرسى(2001: 290 ) أن من أهم هذه المعوقات ما يلي:
- خوف المعلمين من الصورة التقليدية للتفتيش والخوف من المجاملة أو المحسوبية أو العداء الشخصي من جانب المشرف.
- الاستماع إلى الإشاعات والشائعات وتصديقها فيما يختص بالمشرف.
- ويضيف السعود(1992: 445) بعض المعوقات الخاصة بالمعلمين مثل:
- قلة انتماء المعلم إلى مهنة التدريس.
- كراهية المعلم للزيارات الصفية.
- قلة اهتمام المعلم لإرشادات المشرف.
- نظرة المعلم السلبية للمشرفين.
- ويضيف أبو ملح والعمرى(2002: 78-79):
- نقص كفاءة المعلمين تربوياً رغم تأهيلهم التربوي الجامعي وعدم الاهتمام بنموهم المهني.
- التناقض في تقييم المعلم بين المشرفين ومديري المدارس.
- كما يضيف البابطين(2005: 240) بعض المعوقات الفنية مثل:
- ضعف الكفاية المهنية لدى بعض المشرفين.
- نظرة بعض المعلمين للمشرفين على أنهم يتصيدون الأخطاء.
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار المشرف التربوي.
- عدم قناعة بعض المشرفين التربويين بالأساليب الحديثة للإشراف التربوي.
- ويضيف الخطيب والخطيب(2003: 88) بعض المعوقات للإشراف التربوي منها:
- كثرة حاجات المعلمين والمديرين الفنية وشدة حدتها وتباينها مما يسبب صعوبات كبيرة للمشرفين.
  - عدم قيام بعض مديري المدارس بدورهم الإشرافي مما يؤدي إلى ضعف برامج المتابعة وزيادة أعباء المشرف التربوي.
  - تعيين مشرفين غير مؤهلين في بعض المناطق لعزوف بعض المؤهلين من الذهاب إلى المناطق البعيدة ، مما يترتب عليه تدني مستوى الخدمات الإشرافية .
  - ضعف الثقة بالمشرف التربوي والحد من حريته والمرونة الكافية في تخطيط البرامج وتنفيذها
  - تخوف بعض المعلمين ومدراء المدارس من زيارات المشرفين وقد يرجع عدم التقبل والتخوف لأسباب يتعلق معظمها بمشكلات في العلاقات الإنسانية وكفاءة المشرف التربوي، ومدى قدرته على القيادة.



- المواصلات وبعد المسافة إذ يتعرض بعض المشرفين إلى مشكلة المواصلات، وبعد المسافات، وعدم تنظيم المواصلات بأسلوب يريح المشرفين.
- ورصد الأعا، الديب(2002: 139-140) بعض المشكلات والسلبيات المتعلقة بالإشراف التربوي في محافظات غزة وكان أهمها:
- كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف.
- تركيز المشرف على بعض المهام والمجالات الإشرافية دون غيرها.
- عدم قيام المشرف بمساعدة المعلمين لتنمية قدراتهم على حل مشاكلهم
- نقص دور المشرف في إرشاد المعلمين في مجال طرق وأساليب التدريس.
- وقد صنفت المدلل(2003: 70-90) المعوقات التي تعيق عمل المشرف التربوي في محافظات غزة إلى عدة مجالات منها ما يلي:

#### 1. المجال الاقتصادي:

- تدني الراتب الشهري للمعلم.
- غياب الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين وكذلك للمشرفين الأكفاء.

#### 2. المجال الإداري:

- صعوبة وصول المشرف التربوي إلى مكان عمله .
- إن اختيار المشرف لم يتم على أساس موضوعي.

#### 3. المجال المهني:

- قلة وعي المعلمين بهدف الزيارة الصفية الذي يسعى لتطوير الأداء وتحسين العمل الإشرافي.
- قلة إقبال بعض المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية، رغم حاجتهم الماسة لها.

#### 4. المجال الاجتماعي:

- قلة الإشراف على دروس توجيه الأقران وقلة الفرص المتاحة بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس.

#### 5. مجال الإشراف:

- قلة وجود المراكز المهنية المزودة بكل التسهيلات المادية لإتاحة فرص الاتصال بين المشرفين أنفسهم والمشرفين والمعلمين ومدراء المدارس والمجتمع المحلي.
- وقد أظهرت نتائج دراسة (المدلل، 2003) أن أكثر معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين هي : المعوق الاقتصادي(71%) يليه المعوق الإداري(70%)، يليه المعوق المهني (67%)، وأخيرا المعوق الاجتماعي (65%).

وهناك مجموعة من المعوقات التي تعيق عمل المشرفين في محافظات غزة وقد أجملها (أبو ملوح و العمري، 2005) من خلال مقابلة تم إجراؤها مع (13) مشرفاً و(28) مديراً ومجموعة من المعلمين وهي كالتالي:

**أهم المعوقات التي تعيق عمل المشرفين في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين وعددهم(13 مشرفاً)، أجمع المشرفون الذين تمت مقابلتهم على المعوقات التالية التي تؤثر في عملهم:**

- ثقل العبء الإداري على المشرف وعدم اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف وتكليف المشرف بالإشراف الفني والإداري معاً.
- غياب التعاون والتنسيق بين المشرف وإدارة المدرسة مما يؤثر على عملية المتابعة للتوصيات التي يتم الاتفاق عليها مع المعلم بحضور المدير.
- عدم توفر الدعم المادي الذي يتناسب وجهود المشرف الكبيرة وعدم وضوح أو حتى ممارسة نظام الثواب والحساب.
- قلة الدورات التأهيلية والإنعاشية للمشرفين .

**أهم المعوقات التي تعيق عمل المشرفين في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم وعددهم (28)، والتي جاءت بحسب تعبيراتهم:**

- تعالي بعض المشرفين وعدم تمتعهم بقنوات تواصل مقبولة وتناسي أنهم كانوا يوماً ما معلمين.
- الزيارات المفاجئة للمدرسة دون مراعاة لظروف العمل فيها وغياب التعاون أحياناً والتنسيق بين المشرفين ومديري المدارس.
- التناقض في تقويم المعلم بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- أهم المعوقات التي تعيق عمل المشرفين في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين:
- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعملية التعليم والتعلم.
- عدم تنوع الأساليب الإشرافية والتركيز على الزيارات الصفية غير المخططة والمفاجئة واستمرار أسلوب التقنيش وكرهية المعلمين له.
- تركيز الزيارة الصفية على المشاهدة فقط أثناء أداء التدريس.
- ضعف العلاقة الاجتماعية بين المشرف والمعلم، واعتقاد العديد من المعلمين أن هناك قصوراً في ممارسة المشرف للعلاقات الإنسانية(أبو ملوح و العمري، 2005).

وتضيف سالم(2008: 116) بعض المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي:

- ضعف مستوى إعداد مستويات الإشراف المختلفة بما يتلاءم مع متغيرات العصر مما أثر على قيام المشرف بالمهام المنوطة به.
  - ضعف تجاوب المسؤولين مع ما يلتمسه المشرفون من مشكلات ومع ما يضعونه من اقتراحات لتطوير الإشراف.
  - ما زال الإشراف التربوي يفتقر إلى قيادة مركزية قادرة على المساهمة في تطويره وتحسينه.
  - التردد بين وجود قيادة للإشراف وبين غياب هذه القيادات.
- وقد كشفت بعض الدراسات مثل دراسة (الملا و الأكرف، 1997) عن بعض السلبيات من عملية الإشراف التربوي، وأن هناك قصوراً في بعض الوظائف الإشرافية وخاصة فيما يتعلق بمجال النمو المهني للمعلم، ومجال العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم، مما يعرقل حدوث أي تطور في العملية التعليمية (الملا والأكرف، 1997: 85).
- كما بينت دراسة (الرومي، 2009) أن من معوقات العمل الإشرافي التربوي بمحافظة غزة 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 (الرومي، 2009: 180).

## ويلخص الباحث معوقات الإشراف التربوي فيما يلي:

1. معوقات تتعلق بالنمو المهني للمشرف، والتي تتمثل في ضعف الكفايات المهنية لبعض المشرفين، من حيث توظيف أساليب إشرافية حديثة، وضعف الرغبة عند بعض المشرفين في تطوير أنفسهم مهنيًا من خلال عدم المبادرة للالتحاق بدورات متخصصة للإشراف التربوي.
2. معوقات تتعلق بالإدارة التربوية تتمثل في عدم وجود خطة إستراتيجية للإشراف التربوي مبنية على أسس علمية. وتتطلب من الحاجات الحقيقية لعناصر العملية التعليمية، قلة التسهيلات المادية المتوفرة للمشرفين التربويين.
3. معوقات تتعلق بالمعلمين، مثل ضعف رغبة بعض المعلمين في تنمية ذواتهم مهنيًا و فقدان الدافعية لحضور الدورات التدريبية، زيادة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم كل مشرف مما يزيد أعبائه .
4. معوقات تتعلق بضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المشرفين التربويين والمعلمين ومدراء المدارس و غياب التنسيق بين المشرفين التربويين ومديري المدارس في متابعة أداء المعلمين.

وبعد هذا العرض للإطار النظري فقد استفاد الباحث من الإطار النظري في تحديد مجالات الاستبانة والتي تمثلت في المجالات التالية : النمو المهني للمشرفين والمعلمين والإدارة التربوية والعلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين ومدير المدرسة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية

❖ الدراسات الأجنبية

❖ التعقيب على الدراسات

## الدراسات السابقة

### مقدمة :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث والمجلات التربوية فوجد العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، فيما يتعلق بموضوع معوقات الإشراف التربوي في مراحل التعليم المتعددة، ابتدائي وإعدادي و ثانوي. وقد تنوعت الدراسات في اتجاهات متعددة حيث شملت الدراسات مناحي عدة تتعلق بموضوع الدراسة ، حيث قام الباحث باختيار الدراسات التي اهتمت بموضوع الدراسة ، وتم ترتيب الدراسات من الحديث إلى القديم، و قام الباحث بتصنيف الدراسات إلى:  
أولاً: الدراسات السابقة العربية.  
ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية.

وسيقوم الباحث فيما يلي بعرض هذه الدراسات عرضاً يشمل اسم صاحب الدراسة وسنتها وعنوانها ومجتمعها والهدف منها والعينة التي أجريت عليها، ومنهجها وأداتها ، وأهم النتائج وشيئاً من التوصيات التي توصلت إليها ما أمكنه ذلك.

### أولاً : الدراسات السابقة العربية

1. دراسة الزهراني(2009) بعنوان: الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في تدريس مادة الإملاء في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

- هدفت الدراسة التعرف على الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في تدريس مادة الإملاء في المرحلة الابتدائية والمتعلقة بكل من المعلم والمتعلم والمنهاج.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة.تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين لمادة اللغة العربية وعددهم (51) مشرفاً ، ومعلمو اللغة العربية وعددهم (1417) معلماً . أما عينة الدراسة فشملت جميع المشرفين وعددهم (51) مشرفاً وعدد المعلمين (514) معلماً.

- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ازدحام جدول المعلم وتحميله المزيد من الأعباء، وإهمال تحفيز المعلم واعتماد المعلم على التصحيح التقليدي للقطع الإملائية وعدم تصحيح أخطاء التلاميذ مباشرة.
- الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي على تعليم مادة الإملاء والتي تتعلق بالمتعلم مثل: عدم رغبة التلميذ تعلم مادة الإملاء، عدم تنفيذ التلاميذ توجيهات وإرشادات معلمهم، ضعف المهارات الإملائية لدى التلاميذ وضعف متابعة التلميذ لأخطائه.

- الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي على تعليم مادة الإملاء وتتعلق بالمنهاج ، نقص الإمكانيات بالمدارس خصوصاً معامل اللغة العربية، مزاحمة اللهجة العامية للغة الفصحى وقوة نفوذها ، إهمال التدقيق الإملائي لإجابات التلاميذ الكتابية في المواد الأخرى.

- وقد خلصت الدراسة لبعض التوصيات والمقترحات منها:

- ضرورة التخفيف من جدول حصص المعلم وتحديد المهام الموكلة إليه بحيث لا تقف عائقاً أمام تأدية واجبه التدريسي.
- ضرورة اهتمام التلاميذ بتوجيهات وإرشادات معلمهم، أهمية الأخذ بميول واتجاهات التلاميذ أثناء إعداد مقرر مادة الإملاء .
- ضرورة توفير معامل اللغة العربية في المدارس ، وزيادة عدد مشرفي اللغة العربية، وحث إدارات المدارس على التعاون مع مشرفي اللغة العربية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والمشرفين.

## 2. دراسة الشعبى (2009) بعنوان: معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

- هدفت الدراسة للتعرف إلى أهم المعوقات الخاصة بكل من : معلم العلوم و التنظيمات الإدارية و التلميذ وطبيعة مادة العلوم والتي تقف أمام تطبيق الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومشرفي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الرس وبلغ أفراد عينة الدراسة ( 75 معلم و 6 مشرفين)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم أساليب إحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي ( ف ).

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أبرز المعوقات المتعلقة بالمعلم هي ضعف الإعداد والتدريب، كثرة الأعباء الوظيفية، تفضيل الطرق التقليدية في التدريس، ضعف الدوافع الداخلية، أساليب التقويم العقيمة .
- أبرز المعوقات المتعلقة بالتنظيمات الإدارية هي عدم تشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي، تنظيم حصص العلوم في الجدول المدرسي غير مناسب، غياب جو الحرية والالتزام بالقيود المهنية، كثرة عدد التلاميذ في داخل الصفوف المدرسية .
- أبرز المعوقات المتعلقة بالتلميذ عدم التجاوب مع الطرق الإبداعية لدي بعض التلاميذ.

- أبرز المعوقات المتعلقة بمادة العلوم هي كبر حجم مقرر العلوم كما أن محتوى مقرر العلوم لا يشجع على الإبداع.
- أما أهم توصيات الدراسة فهي:
- القيام بدراسة تحليلية لمقررات العلوم في المرحلة المتوسطة لمعرفة مناسبة محتواها وحجمها لتنمية الإبداع عند التلاميذ.
- زيادة الميزانية المخصصة لمختبرات العلوم والحاسوب بما يتناسب مع متطلبات التعليم المبدع.
- تنظيم دورات تدريبية لمعلمي العلوم أثناء الخدمة متخصصة في الإبداع ومهارته وطرق تنميته لدى التلاميذ .
- تطوير برامج إعداد معلمي العلوم في كليات التربية ، بحيث تصبح هذه البرامج أقدر على تخريج معلمين يعتمدون على الإبداع في أدائهم.
- العمل على الارتقاء بالمعلم المبدع وتقدير جهوده على مستوى الإدارة العامة بشكل عام والمدرسة بشكل خاص.

### 3. دراسة الحلاق (2008) وهي بعنوان : متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس الثانوية ، والتعرف على متطلبات تطوير الإشراف في المرحلة الثانوية .
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- تكونت عينة الدراسة من (78) مشرفاً ومشرفة و(112) مدير ومديرة مدرسة يعملون في ست مناطق تعليمية للعام الدراسي(2007-2008).
- استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، والتي اشتملت على (78) فقرة موزعة على خمس مجالات تمثل متطلبات تطوير الإشراف التربوي.
- توصلت الدراسة للنتائج التالية :
- جاءت مجالات الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً كما يلي: اختيار وتعيين المشرف التربوي تدريب المشرفين التربويين وأهداف الإشراف التربوي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجال اختيار وتعيين المشرف.



- و قد أوصت الدراسة :

- ضرورة تدريب المشرفين التربويين على أيدي خبراء في الإشراف التربوي.
- أهمية تدريب المشرفين التربويين على استخدام أساليب إشرافية معاصرة.
- العمل على إشراك المشرفين التربويين في اجتماعات أولياء الأمور.

#### 4. دراسة سفر (2008) بعنوان: الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف عن بعد وإمكانية استخدامه من قبل المشرفين التربويين والمعوقات التي يمكن أن تعترض تنفيذه في مدارس التعليم العام بمدارس مكة المكرمة.

- اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارات الإشراف التربوي في مدن ( مكة المكرمة ، جدة، الطائف ) بلغ أفراد عينة الدراسة ( 638 ) مشرفة تربوية، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، ولغرض التحليل الإحصائي استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية منها ( معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، اختبار شيفيه ، واختبار ليفين).

- وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أن أبرز المعوقات المادية لتنفيذ الإشراف التربوي عن بعد هو سوء البنية التحتية الالكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس.
- من المعوقات البشرية ضعف الثقافة الحاسوبية والانترنت والتدريب الكافي لاستخدامه لدى المشرفات والمديرات والمعلمات .
- كثرة الأعباء الإدارية والفنية لدى المشرفات التربويات.

- وقد توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

- ضرورة تطبيق نموذج الإشراف عن بعد في الميدان الإشرافي لما له من أهمية ويتناسب مع تطورات العملية التعليمية .
- تطوير آليات العمل في إدارات الإشراف التربوي ونقلها بطريقة سريعة ومدروسة للتعامل مع مجالات الإشراف التربوي عن بعد.
- ضرورة المشاركة المجتمعية وتنويع مصادر التمويل لتطبيق الإشراف التربوي عن بعد.

5. دراسة الشهري (2008) بعنوان: المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة.

- هدفت الدراسة إلى: تحديد المعوقات المتعلقة بالمشرف التربوي التي تواجهه في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي وتحديد المعوقات المتعلقة بكل من إدارة الإشراف التربوي والبيئة المدرسية والمعلم التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة كأسلوب إشرافي بمنطقة مكة المكرمة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أدواتها البحثية (الاستبانة) حيث طبقت على مجتمع الدراسة وهو جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة، وعددهم (529) مشرفاً تربوياً.
- كما بينت نتائج الدراسة عددًا كبيراً من المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة بمختلف محاورها، ومن أهمها ما يأتي :

- زيادة أعباء المعلم التدريسية والمكتبية تحول دون ممارسة الزيارات المتبادلة بين المعلمين .
- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي .
- زيادة الأعباء الفنية على المشرف التربوي تحول دون تنفيذ أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين.
- وقد قدمت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات كان من أهمها ما يأتي :
- خفض الأعمال التدريسية والمكتبية التي يكلف بها المعلم .
- خفض الأعباء و الأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي.
- خفض الأعباء الفنية التي يقوم بها المشرف التربوي .
- زيادة أعداد المشرفين التربويين .
- إجراء دراسة مماثلة في مناطق تعليمية أخرى، ومقارنتها بالدراسة الحالية.

6. دراسة عيسان (2007) بعنوان: دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان.

- هدفت الدراسة للكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان من خلال الأدوار التي يقوم بها ومعيقات أدائها.

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج دراسة والإستبانة أداة للدراسة ومجتمع الدراسة كان من المشرفين التربويين وبلغ عدد عينة الدراسة (70) مشرفاً .
- وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين التربويين من ذوي خبرة (5 سنوات فأقل) لا يزالون غير قادرين على إيجاد بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتفاهم والاتساق بين المعلمين والإداريين وفقاً للأدوار الموكلة لهم. كما وإنهم يعانون من ضغوط الإدارة المركزية، وأنهم لا يزالون يعانون من بذل الجهد في كتابة التقارير مع كثرة عدد المدارس التي بدورها تعرقل عملية تطوير الإشراف التربوي.
- ومن توصيات الدراسة بما يلي:
  - إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات التي ترتبط بتخصصات المعلمين واحتياجاتهم الإشرافية.
  - تطوير أساليب الإشراف التربوي، وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية الموجهة والذاتية.
  - تنوع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي
  - العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة.

#### 7. دراسة المدلل (2007) وهي بعنوان: تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي للمدارس الإعدادية لمحافظة غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدراء المدارس الإعدادية والمعلمين في القطاع الحكومي وفي وكالة الغوث الدولية وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمؤسسة على درجة استجابة أفراد الدراسة .
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين ومدراء المدارس الإعدادية والمعلمين التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث الدولية وبلغ عددهم (203) مشرف و(164) مديراً و(4941) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من(96) مشرفاً ومشرفة و (79) مديراً ومديرة و (331) معلماً ومعلمة ليصبح مجموع أفراد عينة الدراسة (506) فرداً .
- واستخدمت الباحثة أداتين، الأولى هي الاستبانة اشتملت على (138) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي مدخلات الإشراف التربوي، عملياته ومخرجاته ، والثانية كانت المقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء والمسؤولين التربويين العاملين في السلك التربوي.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظام الإشراف التربوي حصل على درجة متوسطة في المجالات الثلاث وحصلت مدخلات الإشراف التربوي على المرتبة الأولى أما المخرجات فحصلت على المرتبة الثانية والعمليات على الثالثة، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لصالح الجنس أو سنوات الخدمة بينما يوجد فروق لصالح الوظيفة والمؤسسة التي يعملون بها، وبالنسبة للمقابلات الشخصية فقد خلصت الباحثة إلى أنه من أبرز المعوقات التي تواجه النظام الحالي هي كثرة أعباء المشرفين الإدارية والفنية وقلة التسهيلات المادية والحوافز وصعوبة المواصلات والحاجة إلى تطوير نظام الاتصال والتقييم والتدريب .
- وطرحَت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير الإشراف التربوي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته بدءاً من تطوير أهداف الإشراف ورفع كفايات معلمي المرحلة الإعدادية وضرورة التنسيق بين مؤسسة الحكومة والوكالة ومراعاة مبدأ الشمول لجميع العوامل المؤثرة في تحسين نوعية التعليم وتبني مفاهيم وأبعاد جديدة للإشراف التربوي مثل الاتصال والتواصل والتفاعل وكذلك ضرورة امتلاك المشرف مهارات القيادة الحكيمة والمبادرة والقدرة على التخطيط وإدارة اللقاءات والاتصال والتواصل، وتوفير التسهيلات المادية اللازمة وإعادة النظر في الهيكل الإداري والتنظيمي للإشراف التربوي.

#### 8. دراسة المدني(2007) بعنوان: واقع البحث التربوي كأسلوب إشرافي والمعوقات التي تحد من استخدامه.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب البحث التربوي الإشرافي في مدينة جدة، وتحديد أهم المعوقات التي تحد من استخدام هذا الأسلوب الإشرافي.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين وبلغ عدد عينة الدراسة (168) مشرفاً تربوياً واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وللمعالجات الإحصائية استخدمت التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.
- وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:
- أن مدى ممارسة المشرفين التربويين بمدينة جدة لأسلوب البحث التربوي متوسط.
  - هناك موافقة من المشرفين التربويين على أغلب المعوقات التي تحد من استخدام أسلوب البحث التربوي الإشرافي بمدى موافق.

- أن مدى أهمية استخدام أسلوب البحث التربوي الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة جدة عال.
- وقد توصلت الدراسة لعدة توصيات منها :
- العمل على تخفيف المهام الإدارية الملقاة على عاتق المشرف التربوي لكي يتسنى له استخدام أسلوب البحث التربوي الإشرافي.
- ضرورة تدريب المشرفين التربويين على كيفية إجراء البحث التربوي الإشرافي وكيفية تطبيقه ميدانياً، وذلك من خلال:
  - إقامة دورات تدريبية خاصة بذلك، وإقامة ورش عمل تربوية حول تنفيذ البحث التربوي الإشرافي.
  - أن تضع إدارة الإشراف التربوي بالوزارة حوافز مادية ومعنوية للبحوث التربوية التي يجريها المشرفون التربويون.

## 9. دراسة الحربي(2006) بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة الرس التعليمية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية وبلغ عدد أفراد العينة (110) مشرفاً ومديري المدارس المتوسطة وعددهم (46) وجميع مديري المدارس الثانوية وعددهم (26) مديراً.
- وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:
  - أن متوسطات استجابات المشرفين لمجال المعلمين كانت تتراوح بين الإعاقة بدرجة متوسطة وكبيرة جداً مع الميل إلى الإعاقة بدرجة كبيرة جداً .
  - أن متوسطات استجابات مديري المدارس المتوسطة لمجال المعلمين بينت أن أكثر المجالات إعاقاً للعملية الإشرافية هو مجال المعلمين .
  - أن ترتيب المجالات من حيث درجة إعاقتها للعملية الإشرافية فقد كان أكثر المجالات إعاقاً هو مجال المعلمين، ونظام الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية ثم جاءت المجالات الأقل إعاقاً وهي شؤون الطلبة والاختبارات والعلاقات الإنسانية .
- وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات منها :

- توسيع دائرة المشاركة في التخطيط للعملية الإشرافية بحيث تشمل أقطاب هذه العملية وهم المشرفون والمديرون كمشرفين مقيمين والمعلمون كمنفذين.
- العمل على رفع كفاءة المشرفين الإشرافية للانتقال بهم من ممارسة الدور التقليدي للإشراف إلى ممارسة الدور الحديث المتمثل بالإشراف التعاوني.

#### 10. دراسة ياغي (2005) وهي بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .
- شملت عينة الدراسة (193) مشرف تربوي و(53) مدير مدرسة ثانوية و(63) معلم مبحث علوم و تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمدراء والمعلمون.
- استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، وتكونت من (70) فقرة تشمل ست مجالات هي: الفني، الإداري، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والشخصي.
- توصلت الدراسة للنتائج التالية :
- تراوحت مجالات الاستجابات لمعوقات الإشراف التربوي ما بين (80%) في أعلاها و (37%) في أدناها وانحصرت درجة المعوقات بين منخفضة وعالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الفني والاجتماعي والمادي والشخصي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة.

#### 11. دراسة البابطين (2005) وهي بعنوان: المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون في مدينة الرياض .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف واقع المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية في ميدان التعليم واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية للدراسة .

- تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات وشملت عينة الدراسة جميع المشرفين التربويين الذين يعملون في مراكز الإشراف التربوي السبعة بمدينة الرياض وعددهم (241) .
- توصلت الدراسة للنتائج التالية :
- أن المعوقات المادية تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية بدرجة عالية.
- أن المعوقات الإدارية تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية بدرجة عالية.
- وقد أوصت الدراسة :
- ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية كذلك توفير التقنيات والحوافز المادية للمشرفين التربويين لنجاح العملية الإشرافية
- يوصي الباحث أن يقوم المسؤولين عن الإشراف التربوي بتخفيف الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي .
- ضرورة زيادة عدد المشرفين التربويين وتخفيض عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرفون التربويون .
- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتأهيل المشرف التربوي مهنيًا لكي يستطيع أداء مهماته الفنية بشكل أفضل .
- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتنمية الكفايات المهنية لدى المعلمين عن طريق الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستواهم المهني.
- أن يعمل المسؤولون عن الإشراف التربوي على تغيير نظرة بعض المعلمين للمشرفين على أنهم يتصيدون الأخطاء عن طريق النشرات التي تبين أهمية الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية.

12. دراسة ديراني (2004) بعنوان: أسباب نفور معلمي المرحلة الثانوية من الموجهين التربويين كما يراها الموجهون والمديرون والمعلمون في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب نفور معلمي المرحلة الثانوية من الموجهين كما يراها الموجهون والمديرون والمعلمون.
  - استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للبحث، مجتمع الدراسة تمثل من الموجهين التربويين ومديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير و (25) موجهًا و(1250) معلمًا .

- وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها نفور معلمي المرحلة الثانوية من الموجهين التربويين من أبرزها: الزيارة الصفية المفاجئة، وعدم الثناء على جهود المعلمين وإنجازاتهم، والتعالي في التعامل معهم.

- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قدم الباحث عددا من التوصيات من أهمها التأكيد على استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وتعريف الموجهين بالاتجاهات الحديثة بالإشراف التربوي.

### 13. دراسة المدلل (2003) وهي بعنوان: تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

- هدفت الدراسة التعرف إلى أهم معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم وتقديم مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

- اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

- وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لجميع مراحل التعليم العام الدراسي (2001-2002م) والبالغ عددهم (141) مشرفا ومشرفة .

- استخدمت استبانة مكونة من (124) فقرة.

- وبينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات هي : المعوق الاقتصادي (71 %) يليه المعوق

الإداري(70 %)، يليه المعوق المهني (67 %)، ثم المعوق الاجتماعي(65 %).

- وأوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد في التغلب على معوقات العمل الإشرافي مثل : رفع الراتب الشهري للمشرف التربوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم ،تقديم التسهيلات المادية اللازمة للمشرفين التربويين، تخفيف العبء الإشرافي للمشرفين التربويين، إعادة النظر في معايير اختيار المشرف التربوي.

### 14. دراسة الثقفي (2002) بعنوان: معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة.

- هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات مراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة المتعلقة بمهامها الإشرافية وبالمشرف التربوي والإمكانات المادية والبشرية.



- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين العاملين بتعليم محافظة جدة، عدد أفراد العينة (176) مشرفاً تربوياً، استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من (60) معوقاً.
- ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
  - كثرة الأعباء التي يمارسها المشرف التربوي.
  - ضيق وقت المشرف التربوي مقارنة بالأعمال التي يقوم بها.
  - قلة أعداد المشرفين التربويين تؤثر على أداء مراكز الإشراف.
  - قلة أعداد الموظفين الإداريين تحمل المشرف التربوي أعمال إضافية.
  - عدم وجود حوافز مادية للمشرفين التربويين والمعلمين المتميزين.
  - قلة توفر مخصصات مالية لدعم البرامج التربوية.
- أما توصيات الدراسة فهي:
  - توفير عدد مناسب من المشرفين التربويين.
  - تخصيص مكافآت مادية ومعنوية للمشرفين والمعلمين والطلاب المتميزين.
  - سرعة معالجة المشاكل الفنية التي تواجهها المباني المدرسية.
  - إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين للانضمام لبرامج الدراسات العليا.
  - وتخصيص قاعات تدريب لمراكز الإشراف التربوي لممارسة الأساليب الإشرافية الجماعية.
  - عقد الدورات التدريبية المتخصصة للمشرفين وللموظفين الإداريين العاملين بمراكز الإشراف التربوي.

#### 14. دراسة السرحان (2001) بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون ومدبرو المدارس.

- هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون ومدبرو المدارس.
- استخدم الباحث منهج البحث المسحي وتكون مجتمع الدراسة من فئتين هما المشرفون التربويون والمدبرون في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية، وبلغ عدد أفراد العينة

- (17) مشرفاً تربوياً و(66) مديراً و (55) مديرة مدرسة في العام الدراسي (2000-2001). -  
استخدم الباحث استبانتين خصص الأولى للمعوقات التي تعترض الإشراف التربوي، والثانية  
لبعض الحلول الممكنة لهذه المعوقات.  
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:  
• وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية وأهمها:  
ضعف الدافعية لدى المعلمين لحضور المشاغل التربوية.  
• وضعف تبادل الزيارات بين المعلمين.  
• وعدم كفايات اللقاءات بين المشرف والمعلم، واقتصار تدريب المشرفين على الأطر  
النظرية دون العملية.  
- توصيات الدراسة:  
• إعادة النظر في برامج تدريب المعلمين في الأردن، وإيجاد الحوافز المادية للمعلمين من أجل  
الإفادة من هذه البرامج.  
• تدريب المشرفين التربويين والمعلمين على وسائل الاتصال الحديثة.  
• توفير سبل الاطلاع للمشرف التربوي على المستجدات، وربطه بمصادر المعلومات لمواكبة  
التطورات العلمية الحديثة.

15. دراسة المساعدة (2001) وهي بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون  
التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال في الأردن.  
- هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي بمديريات التربية والتعليم في  
محافظات الشمال، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما على  
معوقات الإشراف التربوي التي يواجهها المشرفون.  
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المشرفين وشملت عينة  
الدراسة من (155) مشرفاً ومشرفة.  
- استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وتألفت من (63) فقرة وزعت على مجالات رئيسية  
هي: التخطيط، المنهاج، النمو المهني، التقويم، الإدارة التربوية، إدارة الصفوف، العلاقة مع  
الزملاء والمجتمع المحلي.  
- توصلت الدراسة للنتائج التالية :  
• بينت نتائج الدراسة أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون  
التربويون كانت بدرجة كبيرة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس المشرفين للمعوقات تعود لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومنطقة العمل.

16. دراسة الحماد (2000) بعنوان: معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض كما يراها المشرفون التربويون.

- هدفت الدراسة للتعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض كما يراها المشرفون التربويون.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. مجتمع الدراسة كان من المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (230) مشرفاً تربوياً.

- أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في: ازدحام الصفوف الدراسية، وكثرة عدد المدارس، وكثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين. أما أقل المشكلات تأثيراً على الإشراف التربوي فتتمثل في ضعف قدرة بعض المشرفين التربويين على التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المعلمين بكل يسر وسهولة، وضعف العلاقة بين المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين.

- أهم التوصيات المبينة على نتائج الدراسة:

• ضرورة تقليل عدد المدارس التابعة للمشرف التربوي وتخفيض نصابه من المعلمين.

• ضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين للرفع من مستواهم العلمي والإشرافي.

• توفير الجهاز الإداري المساعد لكل شعبة من شعب الإشراف التربوي للقيام ببعض الأعمال الإدارية التي تعيق المشرفين التربويين من القيام بأعمالهم الفنية.

• تبصير المعلمين بمفهوم الإشراف التربوي الحديث وبدور المشرفين حتى يزول ما رسخ في أذهانهم من نظرة تقليدية قديمة عن الإشراف التربوي.

• تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

17. دراسة العاجز (2000) وهي بعنوان: معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون.

- هدفت الدراسة التعرف إلى أهم معوقات العمل الإشرافي في قطاع غزة.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، استخدم الباحث استبانة مفتوحة أداة للدراسة للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين.
- تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (84) مشرفاً.
- أظهرت نتائج الدراسة أن :
  - التأهيل التربوي للمشرف يمدّه بالمعلومات ويزوده بخبرات تساعد على تفهم عمله وتطويره، مما يقلل من حدة المشكلات التي تواجه المشرف أثناء عمله.
  - أن معظم المشرفين ذوي الخبرة القصيرة مؤهلين تربوياً ولديهم القناعة لتطبيق الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي والتغلب على الصعوبات التي تعترضه.
  - المعوقات التي تواجه المشرفين الذين يعملون في وكالة الغوث الدولية هم أقل حدة من زملائهم الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم (الحكومة).
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - زيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف الواحد.
  - تخفيف الأعباء الإدارية التي لا تتسجم ومهمة الإشراف التربوي.
  - تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
  - توجيه المشرفين التربويين من خلال التدريب المستمر إلى استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
  - أن تعمل وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية على توفير المخصصات المالية لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية والأجهزة والتقنيات.

## 18. دراسة الطراونة وآخرون (2000) وهي بعنوان: تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب.

- هدفت هذه الدراسة لتقويم دور مشرفي المرحلة في إقليم الجنوب من وجهة نظر معلمات الصف، ومعرفة أثر متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على درجة تقدير المعلمات لأداء المشرفين التربويين.
- واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، موظفين الاستبانة كأداة للدراسة وتألفت من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : التخطيط، المنهاج، أساليب تنفيذ الدرس، الممارسات الإشرافية، التقويم.

- وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات اللواتي يدرسن الصفوف الثلاثة الأولى في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن والبالغ عددهن (1400) معلمة، وشملت عينة الدراسة (350) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية.
- وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :
  - تقدير المعلمات بدرجة متوسطة لمجالات الاستبانة كلها باستثناء المنهاج كانت درجته متدنية .
  - حظي مجال الممارسات الإشرافية بأعلى درجة تقدير وبأشكالها المتعددة .
  - تبين أثر خبرة المعلمات من خمس سنوات فما فوق في مجالي التخطيط والمنهاج على درجة تقديرهن لأداء المشرفين تعزي للخبرة العالية .
  - لا يوجد أثر للمؤهل العلمي و سنوات الخدمة على درجة تقدير المعلمات لأداء المشرفين.

#### 19. دراسة السعود (1999) وهي 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.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين وتكونت عينة الدراسة من (74) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية أي بنسبة (19.3%) من المجتمع الأصلي: استخدم الباحث لجمع المعلومات استبانته خاصة مكونة من (62) فقرة خماسية التدرج تمثل المعوقات المختلفة للعمل الإشرافي في الأردن وفقرة أخيرة على هيئة سؤال مفتوح.
- وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :
  - أن معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون تصنف في خمسة مجالات رئيسة مرتبة بحسب أهميتها كما يلي: المعوقات الاقتصادية والمالية، المعوقات الإدارية، المعوقات التربوية، المعوقات الاجتماعية، 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 وتدريس المعلم مباحث تختلف عن تخصصه وعدم حبه لمهنة التدريس وكرهيته للزيارات الصفية وعدم اهتمامه بإرشادات المشرف
- كما دلت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق دالة تعود متغيرات الدراسة المستقلة أو التفاعل بينها باستثناء متغير الجنس حيث كانت المشكلات التي تواجه الإناث أكبر حدة من تلك التي تواجه الذكور
  - وخلصت الدراسة لعدة توصيات منها:
    - توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية.
    - إيجاد نظام للحوافز المادية للمشرف المتميز.
    - عدم إشغال المشرفين بأية أعمال إدارية لا تتسجم مع مهامهم.
    - تحسين ظروف العمل من حيث المواصلات والمكاتب والقرطاسية.

## 20. دراسة هتريية (1999) بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن.

- هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمعلمين، بلغ عدد أفراد العينة (30) مشرفاً ومشرفة وعدد المعلمين (300) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية.

- وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها :
- وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا تعود لكثرة أعداد الطلبة في الصف الواحد مما يؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المرحلة الأساسية الدنيا.
  - كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي
  - عدم وجود تقويم فعال لبرنامج الإشراف التربوي.
  - ضيق الوقت المخصص لعملية الإشراف التربوي.
  - كره المعلم للزيارات الصفية ومقاومته لها.
  - كما أظهرت النتائج وجود اهتمام كبير بالحلول والمقترحات المستقبلية لمعوقات الإشراف التربوي.
  - وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات منها:

- الأخذ بعين الاعتبار أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا، والعمل على وضع أولويات لهذه المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي من أجل إيجاد الوسائل الكفيلة لتجنبها.
- وضع برنامج لتطوير الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا ودراسة المقترحات التي توصلت إليها هذه الدراسة.
- زيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد .
- إجراء دراسات ميدانية لاحقة تغطي كافة جوانب العملية الإشرافية.

## 21. دراسة المغيدي (1997) وهي بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في محافظة الإحساء التعليمية في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستطلاع آراء المشرفين والمشرفات في معوقات الإشراف التربوي من خلال استبانة صممت لهذا الغرض.

- تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات وشملت عينة الدراسة (47) مشرفة و (29) مشرفاً من محافظة الإحساء التعليمية تم اختيارهم بواسطة أسلوب المعاينات العشوائية.

- استخدم الباحث الاستبانة وشملت خمسة مجالات اقتصادية وإدارية وفنية واجتماعية وشخصية.

- توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تأكيد معظم أفراد العينة وجود معوقات للإشراف التربوي في محافظة الإحساء التعليمية في المجالات الاقتصادية والفنية والاجتماعية والإدارية بنسب امتدت من (57%) كحد أدنى إلى (96%) كحد أعلى.

- وجود اختلاف في آراء أفراد العينة نحو معوقات الإشراف في المجال الاقتصادي.

- وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة إيجاد معايير علمية لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم .
- ضرورة إنشاء مركز لتدريب المشرفين والمعلمين على حد سواء في كل منطقة تعليمية.
- الحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلاب حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم .

•

- التركيز على تأهيل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لتجاوز المعوقات الإشرافية في الميدان.

#### الدراسات الأجنبية :

1. دراسة روس (Rous,2004) وهي بعنوان: توقعات المعلمين حول الإشراف التربوي والصعوبات التي تؤثر على التعليم في مرحلة رياض الأطفال.

- هدفت هذه الدراسة التعرف إلى توقعات معلمي رياض الأطفال حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الإشراف التربوي لبرامج رياض الأطفال والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفون للتأثير في ممارساتهم التعليمية والصعوبات التي تواجههم في عملية الإشراف.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي رياض الأطفال في ولاية واحدة واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة.
- وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- هناك خمسة نماذج تسهل التعليم الصفي لرياض الأطفال وهي:
- دعم ومساندة الصفوف والموظفين، توفير فرص واستراتيجيات التطوير المهني لحضور في الصف والبرامج، مدح المعلمين والموظفين، توفير المعرفة الخاصة بتطوير الطفولة المبكرة.

2. دراسة بلاتش وآخرون (Bulach & Others,1999): بعنوان: الممارسات الإشرافية التي تؤثر على المناخ المدرسي.

- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الممارسات الإشرافية العملية للمديرين على المناخ الإشرافي الموجود في المدرسة ومعرفة تأثير كل من الجنس والمرحلة على ذلك.
- اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة للبحث وتألف من (52) بنداً، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين وشملت عينة الدراسة (208) من المعلمين خريجي كلية التربية بولاية ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية.
- توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أن المناخ التعليمي في المدرسة كان أكثر إيجابية وأكثر مما هو متوقع ولكن بقي هناك متسع لمزيد من التحسينات.
- أن الجنس لم يلعب دوراً في المناخ الإشرافي وأن الممارسات التي تعزز المناخ الإشرافي الجيد تؤثر على كلا الجنسين بنفس الدرجة.
- أن الممارسات في مجال الثقة كانت أكثر إيجابية.



3. دراسة بوث وآخرون (Both & Others 1998) وهي بعنوان: الممارسات التي تشكل عائقاً وتؤثر عكسياً على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير التصرفات السلبية لمشرفي الكلية والمعلمين المشرفين على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين بولاية سان ديغو بالولايات المتحدة الأمريكية  
- استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات حول تجارب الطلاب المعلمين مع المشرف داخل الصف والمشرف الجامعي وركزت الاستبانة على تصرفات متنوعة للمشرفين.

- تكون مجتمع الدراسة من الطلاب المعلمين وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى للعام الدراسي (1997/1996) شارك فيها (21) طالبا معلما والثانية للعام الدراسي (1998/1997) شارك فيها 22 طالبا معلما.

- وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- التكرار مع إحدى المجموعتين التي استخدمت تصرفات سلبية كان أقل من الأخرى.
- استخدم الأساتذة الجامعيون تصرفات سلبية أقل من المعلمين المتعاونين.
- لا توجد فروق في الصفات الإشرافية لكلا المجموعتين على صعيد العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال.
- هناك فروق في الممارسات المتعلقة بالرؤية والمعرفة ولكنهم لم يظهروا فروقا في أداة الصراع والقدرة الإدارية والحسم واتخاذ القرار.

4. دراسة هازي وجلانز (Hazi & Glanz.1997) بعنوان: مشكلات الإشراف

- التربوي التي أدت إلى ضعف في إحداث التغيير التربوي في ولاية نيوجيرسي.
- هدفت الدراسة تعرف مشكلات الإشراف التربوي التي أدت ضعف في إحداث التغيير التربوي.
  - استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المشرفين ومديري المدارس.
  - وكان من أبرز نتائجها: أن الغموض مازال يكتنف تعريف الإشراف التربوي وأهدافه، وأكدوا على ضرورة التواصل بين المشرفين التربويين من جهة، والإدارة المدرسية من جهة أخرى. وخلصت الدراسة لتوصيات فقد دعا الباحثان إلى تطبيق الإشراف العيادي في العملية التعليمية، إذ أن هذا النمط من الإشراف يشجع المعلمين على التميز والابتكار في التدريس وتطوير الممارسات الإشرافية.

## 5. دراسة روبرت وبلانز ( Robert & Blasé, 1993 ) وهي بعنوان: السياسات الخاصة

للتواصل الناجح بين المشرف والمعلم في اللقاءات التربوية.

- هدفت الدراسة إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة في التواصل بين كل من المشرفين الممارسين للمهنة والمعلمين خلال اللقاءات التربوية الناجحة.
- استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي و الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من المشرفين والمعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
  - أن الوصول إلى تفكير عميق وتبادل حر في ظروف اللقاءات يصعب تحقيقه.
  - وأن هناك أربع إستراتيجيات أساسية للسياسة الخاصة يستطيع أن تعوق أو تسهل اللقاءات وهي: التوجهات الشخصية الانسجام الحواري، السلطة الرسمية، والمتغيرات الوظيفية.
  - حتى تكون اللقاءات ناجحة بين المشرفين والمعلمين يجب أن يستخدم المشرفون التوجهات الشخصية والانسجام الحواري وتوفير بيئة غير تهديديه للمعلم.

## 6. دراسة مالدونادو ( Maldonado,1991 ) وهي بعنوان: اتجاهات المعلمين

نحو الإشراف المدرسي والتقويم المرتبط بأسلوب الإشراف العلاجي.

- هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات المعلمين في المدارس في منطقة شمال شرق بورتوريكو نحو عملية التقويم على أساس ارتباطها بالإشراف المباشر.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، و استبيان مقسم إلى ستة أجزاء، طبقه على عينة - تكونت من (35) مشرفاً، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين.
- وأظهرت النتائج أن نسبة (80%) من أفراد العينة أظهروا آراء إيجابية نحو الإشراف المباشر، وهذا يخالف توقع الباحث حيث أن (50%) من أفراد يظهرون اتجاهاً نحو الإشراف التربوي.

7. دراسة راليز وهايسمث (Rallis & Highsmeth 1986) بعنوان: المشكلات التي يعاني المشرف التربوي وتشكل عائقاً في عمله.

- هدفت الدراسة لتعرف على المشكلات التي يعاني منها المشرف التربوي وتشكل عائقاً في عمله
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة، مجتمع وعينة الدراسة من المشرفين التربويين.
- توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أن المشرف التربوي يعاني من مشكلات في ميدان التعليم وهي : قلة الوقت المخصص للعملية الإشرافية الفنية التي تعتبر جزء من أهم مهامه الأساسية، وانشغاله بكثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها أثناء عمله اليومي، ويعاني المشرف التربوي من نقص في مهارات الاتصال الفعالة بالمعلمين والمديرين وغيرهم من أفراد العملية التعليمية.
- ويرى المعلمون- أفراد عينة الدراسة- أن زيارة المشرفين التربويين لهم ما هي إلا جزء من عملية تقويمهم أي جزء من عملهم المطلوب تأديته وليس هدف الزيارة هو من أجل توجيه المعلم وتطوير أدائه التدريسي.
- كما أظهرت النتائج عدم رغبة المعلمين بالعملية الإشرافية التي يقوم بها المشرف.

8. دراسة فاندر فنتر (Vander Venter 1983) بعنوان: مشكلات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين.

- هدفت الدراسة للتعرف على مشكلات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين،
- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، تم تنفيذ الدراسة في ولاية إنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية، تكون مجتمع وعينة الدراسة من المعلمين والمشرفين.
- أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف أفراد العينة من المعلمين أكدوا أنهم لم يحصلوا على أي مساعدة من قبل المشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم التدريسية. في حين يرى أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين أنهم قادرون على تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين من خلال عملية تقويم أداء المعلمين التي يقوم بها المشرفون التربويون.

9. دراسة أكيسون وجيل (Acheson and Gall.1980) بعنوان: مدى قناعة بعض المعلمين بعملية الإشراف التربوي.

- هدفت الدراسة للتعرف على مدى قناعة بعض المعلمين بعملية الإشراف التربوي.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة- تكون مجتمع الدراسة من المعلمين وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (2500) معلماً.
- أوضحت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين لا يحبون أن يزورهم المشرف التربوي ويتضايقون من عملية الإشراف وغير مقتنعين بها، حيث أشارت الدراسة إلى أن 1.5% فقط من عينة عددها (2500) معلماً ترغب في أن يشرف عليها مشرف تربوي، في حين أن بقية أفراد العينة ترى خلاف ذلك أي لا يرغبون أن يشرف عليهم مشرف، وهذا بدوره يشكل عائقاً لعملية الإشراف التربوي .

## التعقيب على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت معوقات الإشراف التربوي:

- من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة اتضح مدى الاهتمام بموضوع الإشراف التربوي ومعوقاته حيث أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على ضرورة الكشف عن معوقات الإشراف التربوي في جميع المراحل التعليمية ومن ثم وضع تصور ومقترحات للتغلب على تلك المعوقات، لما لذلك من أهمية بالغة في تحسين العملية التعليمية، ويتفق مع الاتجاهات الحديثة للإشراف.
- بالنسبة لأهداف الدراسات، هناك العديد من الدراسات ركزت على معوقات الإشراف التربوي بصورة مباشرة مثل دراسات (الشهري، 2008)، (الحربي، 2006)، (ياغي، 2005)، (البابطين، 2005)، (المدلل، 2003)، (السرطان، 2001)، (المساعدة، 2001)، (الحماد، 2000)، (العاجز، 2000) (السعود، 1999)، (هتريه، 1999)، (المغدي، 1997) والتي هدفت إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي وتحديدها والكشف عنها.
- بينما تناولت بعض الدراسات معوقات الإشراف التربوي بصورة غير مباشرة مثل دراسة (الشعبي، 2009) التي هدفت للتعرف على معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم من وجهة نظر المشرفين و المعلمين، ودراسة (الزهراني، 2009) التي ركزت على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تدريس الإملاء، ودراسة (المدني، 2007) والتي هدفت للتعرف على مدى ممارسة المشرفين لأسلوب البحث التربوي كأسلوب إشرافي وتحديد المعوقات التي تحد من استخدامه، ودراسة (ديراني، 2004) والتي هدفت للتعرف على أسباب نفور معلمي المرحلة الثانوية من الموجهين التربويين، ودراسة (Glanz.1997 & Hazi) والتي هدفت إلى التعرف على مشكلات الإشراف التربوي التي أدت إلى ضعف في إحداث التغيير التربوي، ودراسة (Both & Others 1998) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التصرفات السلبية لمشرفي الكلية والمعلمين على الطلاب ودراسة (Rous.2004) والتي هدفت للتعرف على توقعات المعلمين حول الإشراف التربوي والصعوبات التي تؤثر على التعليم في مرحلة رياض الأطفال.
- تبين أن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة ومتاحة للدراسة دون أن يتدخل الباحث في مجرياته وعلى الباحث أن يتفاعل معها بالوصف والتحليل" (الأغا والأستاذ، 1999 : 83).

- من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات أجمعت على ضرورة تطوير الإشراف التربوي من خلال التغلب على عقباته .

### أوجه الاتفاق والاختلاف في الدراسات السابقة:

لقد اتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الأوجه كما أنها اختلفت مع بعض تلك الدراسات في أوجه أخرى ويتمثل ذلك حسب رأي الباحث فيما يلي:

#### أوجه الاتفاق:

- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة على ضرورة الكشف عن معوقات الإشراف التربوي ومن ثم وضع مقترحات وحلول للتغلب عليها وذلك اسماً وشكلاً ومضموناً، ويبدو واضحاً في دراسة ( الشهرى، 2008)، ودراسة ( الحربى، 2006 )، ودراسة ( ياغي ، 2005 )، ودراسة ( الباطين، 2005)، ودراسة ( المدلل، 2003)، ودراسة ( السرحان، 2001)، ودراسة (المساعدة، 2001 )، ودراسة (الحماد، 2000)، ودراسة ( العاجز، 2000 )، ودراسة (السعود، 1999)، ودراسة ( هتزية، 1999)، ودراسة ( المغيدي، 1997).

- تتفق الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة المستهدفة وهي المشرفون التربويون ويتضح ذلك في دراسة (سفر، 2008)، ودراسة (الشهرى، 2008)، ودراسة ( عيسان، 2007)، ودراسة (المدني، 2007)، ودراسة (الباطين، 2005) ودراسة (المدلل، 2003)، ودراسة (المساعدة، 2001)، ودراسة (الحماد، 2000) ودراسة (العاجز، 2000)، ودراسة (السعود، 1999)، ودراسة (المغيدي، 1997) ودراسة مالدونادو (Maldonado, 1991).

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كونها أجريت في فلسطين مثل دراسة ( ياغي ، 2005 )، ودراسة (المدلل، 2003)، ودراسة ( العاجز، 2000 ) .

- تتفق الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة ( Perry, 1993 ) التي استخدمت المقابلة.

#### أوجه الاختلاف:

- تباينت الدراسات في اختيار العينة ونوعيتها فنجد أن الدراسة الحالية اتخذت من المشرفين التربويين عينة للدراسة، بينما بعض الدراسات اتخذت من المشرفين والمعلمين عينة للدراسة مثل دراسة ( الزهراني، 2009)، ودراسة (الشعبي، 2009)، ودراسة (المدلل، 2007) ودراسة ( هتزية، 1994) ودراسة روبرت وبلاز (Robert & Blasé, 1993).

- وهناك دراسات اتخذت عينة الدراسة من المشرفين والمديرين مثل دراسة ( الحلاقن 2008)، ودراسة (الحربي، 2006)، ودراسة (ياغي، 2005)، ودراسة (السرحدان، 2001).
  - جمعت دراسة (ديراني، 2004) بين المشرفين والمدراء والمعلمين كعينة للدراسة.
  - بينما اقتصرت دراسة روس (Rous.2004) ودراسة بلاتش وآخرون (Bulach 1999) &Others, ودراسة بيرري (Perry,1993) على المعلمين كعينة للدراسة.
  - تختلف الدراسة الحالية أنها اتخذت مجتمع الدراسة في التعليم العام بينما دراسة بوث وآخرون (Both &Others 1998) أجريت على طلاب الكلية .
  - تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بيرري (Perry,1993) في استخدام المقابلة كأداة للدراسة.
  - تختلف الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة كون تلك الدراسات أجريت خارج فلسطين مثل دراسة ( الشهرري، 2008) التي أجريت في مكة المكرمة بالسعودية، ودراسة ( الحربي، 2006) التي أجريت في محافظة الرس بالسعودية ودراسة ( السرحدان، 2001) التي أجريت في الأردن ، ودراسة (الحماد، 2000) التي أجريت في مدينة الرياض بالسعودية ودراسة (السعود، 1999) التي أجريت في الأردن، ودراسة ( هتريّة، 1999) التي أجريت في الأردن، ودراسة ( المغيدي، 1997) التي أجريت في محافظة الإحساء بالسعودية ودراسة ( عيسان، 2007) التي أجريت في سلطنة عمان ودراسة (Rous.2004) التي أجريت في الولايات المتحدة.
  - تباينت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات حسب طبيعة العينة والدراسة.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
5. تحديد موضوع الدراسة
  6. اختيار منهج الدراسة .
  7. في كيفية إعداد وتصميم الاستبانة ومجالاتها وبنودها.
  8. إعداد الإطار النظري للدراسة.
  9. الاطلاع على آخر ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة
  10. معرفة الطرق الإحصائية وتحليل النتائج ومن التوصيات والمقترحات التي أبدتها الباحثين.
  11. اختيار عينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### الطريقة و الإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

\* خطوات بناء الأداة

\* صدق أداة الدراسة

\* ثبات أداة الدراسة

خامساً: الأسلوب الإحصائي



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### - منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو "الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005: 104-105). والمنهج الوصفي التحليلي هو " الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات كائنة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا، 1998: 41).

#### - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المرحلة الابتدائية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009م) وعددهم (60) مشرفاً وذلك حسب المعطيات التي حصل عليها الباحث من مركز التطوير التربوي.

وهذا وصف لمجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) يبين وصفاً لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة  
(عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - الجنس)

عدد أفراد المجتمع	الفئات	المتغيرات
20	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
19	من 5-10 سنوات	
21	أكثر من 10 سنوات	
24	غزة	المنطقة التعليمية
17	الوسطى	
19	خان يونس ورفح	
53	ذكر	الجنس
7	أنثى	

- من الجدول السابق يتضح أن (33%) من أفراد المجتمع عدد سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات وأن (32%) ذوي خدمة عدد سنواتها من (5 إلى 10) سنوات وأن (35%) عدد سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات.

- من الجدول السابق يتضح أن (40%) من أفراد المجتمع يعملون في منطقة غزة وأن (28%) يعملون في المنطقة الوسطى وأن (32%) يعملون في منطقة خان يونس ورفح
- ويتضح أيضاً أن (88%) من أفراد المجتمع ذكور وأن (12%) إناث.

#### - عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (50) مشرفاً هم الذين استجابوا لتعبئة الاستبانة من بين (60) مشرفاً الذين هم أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وتمثل العينة (80%) من المجتمع.

جدول رقم (4-2) يبين وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة  
(عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - الجنس)

عدد أفراد العينة	الفئات	المتغيرات
17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
16	من 5-10 سنوات	
17	أكثر من 10 سنوات	
18	غزة	المنطقة التعليمية
15	الوسطى	
17	خان يونس ورفح	
45	ذكر	الجنس
5	أنثى	

#### - أداة الدراسة:

- تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من أربع مجالات واشتملت على (49) فقرة وهي موزعة كما يلي:
- - المجال الأول (معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني) وفيه (12) فقرة.
- - المجال الثاني (معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين) وفيه (13) فقرة.
- - المجال الثالث (معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية) وفيه (12) فقرة.
- - المجال الرابع (معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية) وفيه (12) فقرة.

## - خطوات بناء أداة الدراسة:

1. تم الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بمعوقات الإشراف التربوي والمفاهيم المتعلقة به، وسبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي، ومن أمثلة الكتب: كتاب ( الحريري، 2006) و(الطعاني، 2005)، (الخطيب والخطيب، 2003)، (عبد الهادي، 2002)، (الحربي وآخرون، 2004).

2. تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت معوقات الإشراف التربوي، وسبل التغلب عليها، وأدوات الدراسة في بعضها، ونتائجها وأهم مقترحاتها وتوصياتها، والاستفادة منها في أوجه عديدة منها مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة ومنها بناء أداة الدراسة، ومن أمثلة الدراسات السابقة: دراسة (الحربي، 2006)، ودراسة (البابطين، 2005)، دراسة (المدلل، 2003)، دراسة (السرحان، 2001)، ودراسة (العاجز، 2000) ودراسة (هتريّة، 1999)

3. تم الإطلاع على الإطار النظري في الفصل الثاني بما يشتمل عليه من محتويات لكي تنبثق فقرات أداة الدراسة من موضوعات الإطار النظري .

4. تم وضع مجالات للدراسة تتناسب مع مشكلة الدراسة وفرضياتها حيث تم وضع أربع مجالات وتم تعديل صياغتها بناءً على مقترحات خبراء التربية والإدارة وبعض المحكمين حتى استقرت على المجالات التالية:

1) معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني.

2) معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين.

3) معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية.

4) معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.

تمت صياغة مجموعة فقرات عبارة عن معوقات تتناسب المجالات الأربعة وتتلاءم مع مشكلة الدراسة وفرضياتها وقد بلغ عددها (49) فقرة .

\* صدق أداة الدراسة: تم حساب صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي:

1- صدق المحكمين:

استخدم الباحث في هذه الدراسة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين كما في ملحق رقم (2) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث الصياغة وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة وفرضياتها ومراحلها الخمس وكان عدد الفقرات (47) فقرة، حيث تم حذف وتعديل وتغيير وإضافة بعض الفقرات، كما تمت إعادة

صياغة بعض الفقرات وصياغة مراحلها كذلك بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها وتم تعديل ما يلزم حيث أصبحت الأداة تضم (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما في ملحق رقم (3).

جدول رقم (3-4) يبين المجالات الأربعة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين:

عدد الفقرات	عنوان المجال	المجال
10	معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني.	الأول
13	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	الثاني
14	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية.	الثالث
10	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	الرابع
47	المجموع	

جدول رقم (4-4) يبين المجالات الأربعة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين:

عدد الفقرات	عنوان المجال	المجال
12	معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني.	الأول
13	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	الثاني
12	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية.	الثالث
12	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	الرابع
49	المجموع	

بالنظر إلى الجدولين أعلاه يتضح حجم التعديل في عدد فقرات كل مرحلة فنجد أن المجال الأول زاد فقرتين بعد التعديل فأصبح (12) فقرة وأن المجال الثاني بقي عدد الفقرات (13) كما هو بالرغم من إجراء حذف وإضافة في بعض الفقرات وأن المجال الثالث نقص فقرتين ( فأصبح عدد الفقرات فيه (12) فقرة وأن المجال الرابع زاد فقرتين فأصبح (12) فقرة.

#### تطبيق الأداة على عينة استطلاعية

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (14) مشرفاً منهم (7) مشرفين من مجتمع الدراسة يمثلون حوالي (11.5%) تم استبعادهم فيما بعد من مجتمع الدراسة ، وتمثل العينة

الاستطلاعية إجمالاً حوالي (23%) من مجتمع الدراسة الأصلي وذلك لحساب الصدق والثبات، قبل تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة الأصلية.

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد تطبيق الأداة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية عددها (14) مشرفاً - خارج عينة الدراسة الفعلية - تم حساب الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط كل مرحلة مع مجموع فقرات الاستبانة ليتم تعديل أو حذف الفقرات التي تتسبب في جعل المرحلة غير دالة إحصائياً وقد كانت النتائج ضمن الجدول التالي:

جدول رقم (4-5) يبين صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين متوسط تقدير كل مرحلة ومتوسط تقدير كل الاستبانة.

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني.	0.781**	0.001	دالة
الثاني	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	0.856**	0.000	دالة
الثالث	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية.	0.914**	0.000	دالة
الرابع	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	0.893**	0.000	دالة

\*\*دال عند 0.01

\*دال عند 0.05

من الجدول السابق يتضح أن جميع المجالات في الاستبانة دالة إحصائياً وصادقة، لذا بقيت أداة الدراسة كما هي.

## - ثبات الأداة:

قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل فقرات الاستبانة قبل استخراج النتائج، وذلك بتقسيم الفقرات إلى فردية وزوجية ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما.

## - حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية (Split- Half)

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل مجال من المجالات الأربعة، ثم لجميع فقرات الاستبانة حيث يتم تجزئة فقرات الأداة إلى

قسمين فردي وزوجي ثم يتم أخذ معامل الارتباط بينهما، ثم تطبق معادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات وللاطمئنان على الاستبانة قبل تطبيقها على العينة الأصلية.

ومعادلة الثبات لـ سبيرمان براون هي: الثبات =  $R+1/2R$

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ( 4-6) يبين الثبات للأداة ومراحلها

المجال	عنوان المجال	قيمة R	قيمة الثبات $\frac{100 \times 2R}{R+1}$
الأول	معوقات الإشراف التي تتعلق بالنمو المهني.	0.798	% 88.76
الثاني	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	0.856	% 92.24
الثالث	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية.	0.860	% 92.47
الرابع	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	0.885	% 93.90
	كل الفقرات 49 الخاصة بالاستبانة	0.850	% 91.89

من الجدول السابق جدول رقم (4-6) يتبين أن الأداة ثابتة وأن الثبات للأداة قوي وبالتالي يمكن تطبيق الأداة باطمئنان، أما صورة الاستبانة النهائية فتوضح في ملحق رقم (3).

الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

1- التكرارات (Frequencies): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمتوسطات الحسابية

لجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.

2- النسب المئوية (Percentages): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات

على فقرات الاستبانة ومجالاتها.

3- المتوسطات: للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة.

4- معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation coefficient): لإيجاد صدق

الاتساق الداخلي للاستبانة، وثباتها.

5- معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown formula): لحساب الثبات للاستبانة.

6- اختبار مان وتني (Mann-Whitney): لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا في

استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

7- اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis): لقياس الفروق بين المتوسطات في

استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات عدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

- نتائج التحقق من الفرضية الأولى

- نتائج التحقق من الفرضية الثانية

- نتائج التحقق من الفرضية الثالثة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

- التوصيات

- المقترحات

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### \* النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً في

المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ " استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات المرجحة والنسب المئوية والانحراف المعياري، ومن أجل تفسير النتائج تم حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم حدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

جدول (1-5) يبين المتوسط المرجح ودلالة الاتجاه لقيمه

الدرجة بالأرقام	درجة الممارسة (الاتجاه)	المتوسط المرجح
1	قليلة جداً	من 1 - 1.79
2	قليلة	من 1.80 - 2.59
3	متوسطة	من 2.60 - 3.39
4	كبيرة	من 3.40 - 4.19
5	كبيرة جداً	من 4.20 - 5

(عبد الفتاح، 2008: 541)

- طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.
- وقد اتخذ الباحث هذا الجدول كمعيار (كمحك) في الحكم على النتائج بناء على ما ورد في كتاب مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS للدكتور عز عبد الفتاح.
- والجدول (2-5)، (3-5)، (4-5)، (5-5)، توضح الإجابة عن السؤال وذلك حسب مجالات الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:



أولاً: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرف:

جدول رقم (5-2) يبين الانحرافات المعيارية والمتوسطات والنسب المئوية والاتجاه والترتيب لمعوقات الإشراف التربوي المتعلقة بالنمو المهني للمشرفين

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	وجود معوقات الإشراف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المجال الأول: يبين النسبة المئوية لمعوقات الإشراف التربوي والتي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين.	رقم
9	متوسطة	66	3.30	1.055	التوقيت غير المناسب لتنفيذ دورات تأهيل المشرفين التربويين.	1
4	كبيرة	75.6	3.78	.932	تركيز دورات تدريب المشرفين على المعلومات النظرية دون العملية.	2
7	كبيرة	69.2	3.46	.952	ضعف كفاية المدربين في دورات الإشراف التربوي.	3
8	متوسطة	66	3.30	.931	الدورات التدريبية لا تناسب الاحتياجات الفعلية للمشرفين.	4
3	كبيرة	77.2	3.86	.926	غياب خطة واضحة للارتقاء بكفايات المشرفين التربويين.	5
1	كبيرة جداً	93.2	4.66	.557	قلة ابتعاث المشرفين التربويين في دورات تدريبية تخصصية خارج البلد.	6
5	كبيرة	74	3.70	.953	غياب قاعدة بيانات دقيقة عن احتياجات المعلمين التدريبية.	7
10	متوسطة	62.8	3.14	.833	ضعف كفايات بعض المشرفين التربويين في مجال البحث العلمي.	8
11	متوسطة	62.4	3.12	1.172	انشغال بعض المشرفين التربويين في متابعة القضايا الإدارية على حساب القضايا الفنية.	9
6	كبيرة	70.8	3.54	1.073	قلة مصادر المعلومات الحديثة الخاصة بالإشراف التربوي في مكتبة مركز التطوير التربوي.	10
2	كبيرة جداً	93.2	4.66	.579	التقصير في ربط المشرف بقاعدة المعلومات (الشبكة) التي تسهل عليه تنفيذ مهامه.	11
12	متوسطة	56.6	2.83	1.237	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين المتميزين.	12
	كبيرة	73	3.65	.515	متوسط درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين.	

- يتبين من الجدول رقم (5-2) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين) تراوحت بين متوسطة وكبيرة جداً، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (56.6% إلى 93.2%)

وكانت الدرجة الكلية للمرحلة أيضاً كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (73%).

- ويتضح أيضاً من الجدول رقم (5-2):

### أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على " قلة إبتعاث المشرفين التربويين في دورات تدريبية تخصصية خارج البلد " جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (4.66) من (5) ونسبتها المئوية (93.2%) وانحراف معياري (0.557).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قلة الدعم المالي لتغطية تكاليف الدورات التخصصية للمشرفين خارج البلد.
- قلة قناعة الإدارة التربوية بالجدوى الحقيقية من تلك الدورات.
- اعتقاد الإدارة التربوية أن دورات معهد التربية الخاصة بتطوير أداء المشرفين، والتي يشرف عليها مركز التطوير التربوي والتي يجب أن يحصل عليها كل مشرف تربوي قد تغني عن الدورات التخصصية خارج البلد.
- رغبة المشرفين التربويين في معرفة كل ما هو جديد بخصوص مهامهم الإشرافية وأساليب الإشراف التربوي وذلك من خلال دورات تخصصية خارج البلد.
- رغبة المشرفين في نقل نماذج إشرافية ناجحة من خلال المشاركة في دورات خارج البلد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هنترية، 1999) التي أشارت لعدم إتاحة الفرصة أمام المشرفين لإيفادهم في بعثات ودورات خارجية متخصصة بالإشراف التربوي.
- الفقرة رقم ( 11 ) والتي تنص على " التقصير في ربط المشرف بقاعدة المعلومات (الشبكة) التي تسهل عليه تنفيذ مهامه. " حيث بلغ متوسطها (4.66) ونسبتها المئوية (93.2%) والانحراف المعياري ( 0.579).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

اعتقاد الإدارة التربوية أن عملية إدخال البيانات الخاصة بكل معلم على الشبكة فيما يتعلق بمعلومات شخصية وأكاديمية وتربوية، قد يحتاج ذلك لجهود تقنية وكوادر بشرية مدربة، وذلك لكثرة أعداد المعلمين في المرحلة الابتدائية، وهذا غير متوفر في الوقت الحالي.

إذ لا يوجد صفحة خاصة بالمشرفين التربويين على الشبكة الخاصة بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، والتي يجب أن تشمل على أسماء المعلمين التابعين لكل مشرف وأحوالهم، ومؤهلاتهم والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، إذ أن وجود مثل هذه المعلومات في متناول يد المشرف يساعده في السرعة والدقة في عملية التخطيط، منذ بداية العام الدراسي، كما يوفر الوقت والجهد للمشرف، نظراً لكثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف .

لذا يقترح الباحث ضرورة ربط المشرف بقاعدة المعلومات (الشبكة) حتى يسهل عليه تنفيذ مهامه.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة(سفر، 2008) التي أكدت على أن "سوء البنية التحتية الالكترونية لإدارات الإشراف التربوي" يعتبر من معوقات الإشراف التربوي عن بعد، ودراسة(السرطان، 2001) التي أشارت إلى عدم ربط المشرف بمصادر المعلومات التي تسهل عليه تنفيذ واجباته، ودراسة(هتريه، 1999) والتي أشارت إلى تأخر وصول معلومات كافية عن المعلمين الجدد لتحديد حاجاتهم الإشرافية.

و من الملاحظ أن الإدارة التربوية ومركز التطوير التربوي قامت بخطوات كبيرة نحو تفعيل و تطوير أداء الشبكة الالكترونية الخاصة بالمدارس، وذلك بربط جميع مدارس قطاع غزة التابعة لها بالشبكة الالكترونية فيما يتعلق بالمباني المدرسية والمرافق، الطلاب أعدادهم وأحوالهم وبياناتهم الشخصية، المعلمون أعدادهم وأحوالهم وتخصصاتهم ونتائج طلابهم في الاختبارات الموحدة، الاختبارات والشهادات ونسب النجاح والرسوب، وتفعيل نظام تقييم الأداء للعاملين إلكترونياً.

### أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (12) والتي تنص على " قلة الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين المتميزين " جاءت في المرتبة الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (2.83) وكانت نسبتها المئوية (56.6%)

- ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن الإدارة التربوية قامت بتعديل السلم الوظيفي والترقيات لمدراء المناطق التعليمية ومدراء المدارس والمدراء المساعدين كخطوة أولى، وهناك توقعات لتعديل السلم الوظيفي والترقيات للمشرفين.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الزهراني، 2009) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية من قبل الإدارة التربوية.

- الفقرة رقم (9) والتي تنص على " انشغال بعض المشرفين التربويين في متابعة القضايا الإدارية على حساب القضايا الفنية" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (3.12) وكانت نسبتها المئوية (62.4).

ويعزو الباحث ذلك إلى: عدم توفير سكرتاريا لكل شعبة من شعب الإشراف التربوي للقيام بالأعمال الإدارية التي تعيق المشرفين عن أعمالهم الفنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الزهراني، 2009)، ودراسة (الشهري، 2008)، ودراسة (العاجز، 2000)، ودراسة (هتريه، 1999)، والتي أكدت جميعها أن كثرة الأعباء الإدارية وتغليب الجانب الإداري على الجانب الفني وتداخل الجوانب الإدارية والفنية في عمل المشرفين يمثل عائقاً للإشراف التربوي.

ثانياً: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين:

جدول رقم (5-3) يبين النسبة المئوية لدرجة معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	درجة وجود معوقات الإشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المجال الثاني: تبين درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين.	رقم
9	كبيرة	73	3.65	.837	انتماء بعض المعلمين لمهنة التعليم قليل.	1
12	متوسطة	67.2	3.36	.921	غموض دور المشرف التربوي لدى بعض المعلمين.	2
3	كبيرة	78.4	3.92	.804	ضعف رغبة بعض المعلمين في تنمية ذواتهم مهنيًا.	3
13	متوسطة	63.6	3.18	.962	قلة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات الحقيقية للمعلمين.	4
6	كبيرة	74.8	3.74	.876	قلة استجابة المعلمين ذوي الخدمة الطويلة في التدريس لتوجيهات المشرف التربوي.	5
7	كبيرة	74.4	3.72	.809	تذمر بعض المعلمين عند إبداء المشرف جوانب القصور لديهم.	6
1	كبيرة جداً	85.2	4.26	.723	كثرة عدد الحصص لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية.	7
8	كبيرة	73.6	3.68	.913	قيام بعض المعلمين بالتدريس في غير تخصصهم.	8
5	كبيرة	78	3.90	.678	تجاهل المعلم عن الإفصاح عن حاجته للمشرف التربوي.	9
3	كبيرة	78.4	3.92	.724	قلة رضا بعض المعلمين عن نظام تقييم الأداء.	10
2	كبيرة	81.6	4.08	.634	فقدان الدافعية لحضور الدورات التدريبية لدى المعلمين.	11
11	كبيرة	68	3.40	.857	قلة تفعيل توجيه الأقران كأحد الأساليب الإشرافية.	12
10	كبيرة	72	3.60	.756	قلة امتلاك المعلمين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	13
	كبيرة	74.2	3.71	.439	متوسط درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين.	

- يتبين من الجدول رقم (5-3) أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين تراوحت للفقرات بين متوسطة وكبيرة جداً، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (63.6% إلى 85.2%)، وكانت الدرجة الكلية للمرحلة كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (74.2%).

## ويتبين من الجدول رقم (5-3) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

-الفقرة رقم (7) والتي تنص على " كثرة عدد الحصص لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية " وكانت في المرتبة الأولى لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (4.26) ونسبتها المئوية (85.2%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

قد تتظر الإدارة التربوية لمعلم الصف أنه يجب أن يدرس جميع المباحث الدراسية ما عدا اللغة الانجليزية وبذلك يكون نصاب معلم الصف من الحصص (27) حصة دراسية أسبوعياً وباقي الصفوف من الصف الرابع وحتى السادس الابتدائي يتراوح نصاب المعلم من 25- 27 حصة أسبوعياً. إذ أنه تم إضافة الصف الثالث ليصبح معلمه معلم صف مع بداية العام الدراسي 2010-2011، وبذلك يكون معلمو الصف نصف معلمي المرحلة الابتدائية. ومما لا شك فيه أن زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية قد يكون عقبه أمامه لحضور الدورات التدريبية والمشاكل التربوية واللقاءات التي يعقدها المشرفون التربويون. لذلك يحبذ تعيين معلم تربية رياضية ومعلم تربية فنية في المرحلة الابتدائية لتقليل نصاب معلم الصف من الحصص فيصبح نصابه من الحصص (24) بدلاً من (27) حصة أسبوعياً .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشهري، 2008) ودراسة (الزهراني، 2009) والتي أكدت كل منهما على أن زيادة نصاب المعلم من الحصص وأعباء العمل تعتبر من المعوقات الإشرافية لكل من المعلم والمشرف التربوي.

- الفقرة رقم (11) وجاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على " فقدان الدافعية لحضور الدورات التدريبية لدى المعلمين " حيث بلغ متوسطها (4.08) ونسبتها المئوية (81.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى :

شعور المعلمين بقلّة فائدة الدورات التدريبية، وعدم وجود حوافز تشجيعية لحضور الدورات التدريبية، وأن هذه الدورات لا يتم اختيار المعلمين بناءً على مسح حقيقي لحاجات المعلمين المستهدفين وبالتشارك بين مدير المدرسة والمشرف.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ( السرحان، 2001) والتي أكدت أن ضعف الدافعية لدى المعلمين لحضور المشاغل التربوية يعتبر من أهم المعوقات الإشرافية الخاصة بالمعلمين.

## ويتبين من الجدول رقم (5-3) أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) وقد جاء في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " قلة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات الحقيقية للمعلمين" حيث بلغ متوسطها (3.18) من (5) ونسبتها المئوية (63.6%)

جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة في هذا المجال وكانت درجتها متوسطة وقد يعود ذلك إلى وجود ضعف عند بعض المشرفين التربويين في إعداد الدورات التدريبية المتخصصة والتي تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحماد، 2000) والتي أشارت إلى أن قلة الدورات التدريبية المتخصصة تعتبر من معوقات الإشراف التربوي.

- الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على " غموض دور المشرف التربوي لدى بعض المعلمين " . حيث بلغ متوسطها (3.36) ونسبتها المئوية (67.2%).

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- قلة اللقاءات التي تحدث بين المشرف التربوي والمعلمين والتي يمكن من خلالها توضيح دوره ومهامه للمعلمين وخاصة الجدد منهم.

- ضيق وقت المعلم بسبب زيادة نصابه من الحصص يجعل فرصة لقائه بالمشرف التربوي ضئيلة.

- غياب وصف واضح لمهام ومسؤوليات المشرف التربوي.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (هازي وجلانس، 1997) والتي أشارت إلى أن

الغموض مازال يكتنف تعريف الإشراف التربوي وأهدافه.

### ثالثاً: معوقات تتعلق بالإدارة التربوية:

جدول رقم (5-4) يبين النسبة المئوية لدرجة معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية:

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	معدلات الإشراف لدرجة وجود	المتوسط الحسابي	الإشراف المعياري	فقرات المجال الثالث: تبين درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق الإدارة التربوية.	الترتيب
2	كبيرة	83.2	4.16	.654	زيادة عدد المعلمين للمشرف التربوي في المرحلة الابتدائية.	1
6	كبيرة	76.8	3.84	.650	التركيز على مهام المشرف في الجانب الفني فقط.	2
12	متوسطة	62	3.10	.995	تكاليف المشرف التربوي بأعمال إدارية خارجة عن تخصصه.	3
9	كبيرة	70.8	3.54	.838	غياب الوصف الوظيفي لمهام ودور المشرف التربوي.	4
11	متوسطة	67.6	3.38	1.048	تأثير نظام الفترتين على عملية الإشراف التربوي.	5
8	كبيرة	76	3.80	.728	غياب التنسيق بين مديري المدارس والمشرف التربوي عند تحديد أولويات العمل الإشرافي.	6
7	كبيرة	76.4	3.82	.896	كثرة الاجتماعات غير المخططة من قبل الإدارة التعليمية.	7
1	كبيرة جداً	89.2	4.46	.613	تقليص صلاحيات المشرف التربوي فيما يخص " تنقلات المعلمين وترقياتهم وتقاريرهم السنوية".	8
4	كبيرة	80.4	4.02	.842	قلة الأخذ بأراء المشرفين في البرامج التربوية الجديدة لدائرة التعليم.	9
3	كبيرة	82	4.10	.763	قلة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لقيام المشرف بعمله ( حواسيب، قاعات للدورات وورش العمل )	10
10	متوسطة	67.6	3.38	.967	قصور عملية اختيار المشرفين المتخصصين في المرحلة الابتدائية.	11
5	كبيرة	77.6	3.88	.799	غياب التنسيق بين المشرفين ومديري المدارس في متابعة نقل أثر التدريب داخل الصف.	12
	كبيرة	<b>75.8</b>	<b>3.79</b>	<b>.446</b>	متوسط درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق الإدارة التربوية.	

- يتبين من الجدول رقم (5-4) أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية كانت بين متوسطة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (62 % إلى 89.2%) وكانت الدرجة الكلية للمجال كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (75.8%).



## ويتبين من الجدول رقم (5-4) أن: أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم ( 8 ) والتي تنص على "تقليص صلاحيات المشرف التربوي فيما يخص تنقلات المعلمين وترقياتهم وتقاريرهم السنوية " كانت في المرتبة الأولى لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (4.46) ونسبتها المئوية (89.2%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- أن المشرف التربوي قد يكون هو الأكثر اطلاعاً ودراية بمستويات المعلمين المهنية والأكاديمية.

- أن المشاركة في تقييم المعلمين وترقياتهم وتنقلاتهم هي من صميم عمل المشرف التربوي، وأن سحب هذه الصلاحيات منه يعتبر عقبة أمامه لانجاز مهماته، وقد يُفقد ثقة المعلم بالمشرف كون المشرف لا يتمتع بأي سلطة على المعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، 2009) والتي أشارت إلى أن عدم تمتع المشرف بالصلاحيات الكافية يحد من حرية المشرف في أداء مهامه.

- الفقرة رقم ( 9 ) والتي تنص على " زيادة عدد المعلمين للمشرف التربوي من في المرحلة الابتدائية." وجاءت في المرتبة الثانية لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (4.16) ونسبتها المئوية (83.2%) وانحراف معياري ( 0.654 ).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

قلة تقدير مسؤولي الإدارة التربوية لأهمية المرحلة الابتدائية والتي تعتبر ركيزة قوية وأساسية في التعليم اللاحق. وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة التربوية تعتبر مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2008) ودراسة (البابطين، 2005)، ودراسة (السرطان، 2001) ودراسة (هتريه، 1999) التي أشارت أنه من أبرز المعوقات كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي.

## أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تكليف المشرف التربوي بأعمال إدارية خارجة عن تخصصه " وقد جاء في المرتبة الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (3.10) ونسبتها المئوية (62%).

وقد يعود ذلك إلى:

- قناعة الإدارة التربوية بدقة وسرعة إنجاز المشرفين للأعمال الإدارية التي قد يكفون بها.

- عدم توفر سكرتاريا خاصة بأقسام الإشراف التربوي.

لقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (السرطان، 2000)، (المغيدي، 1997)، (الحماد، 2000)، (المدلل، 2003)، (الباطين، 2005) والتي أشارت على أن الأعباء الإدارية التي يكلف فيها المشرف التربوي تعتبر من المعوقات للعملية الإشرافية.

- الفقرة رقم ( 5 ) والتي تنص على " تأثير نظام الفترتين على عملية الإشراف التربوي " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (3.38) ونسبتها المئوية (67.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن الغالبية العظمى من مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تعمل بنظام الفترتين، وهذا قد يشكل عائقاً للمشرف التربوي ولو بدرجة متوسطة.

لقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ( العاجز، 2000) والتي أشارت إلى تعدد فترات الدوام والعمل على فترتين خلال العام الدراسي يؤثر سلباً على عملية الإشراف التربوي.

## رابعاً: معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية

جدول رقم (5-5) يبين النسبة المئوية لدرجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	وجود معوقات الإشراف التربوي %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المجال الرابع: تبين درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.	رقم
11	متوسطة	56.8	2.84	.976	غياب التعاون بين المشرفين والمعلمين من الناحية الإنسانية.	1
7	متوسطة	65.6	3.28	.927	ضعف التواصل الفعال بين عناصر العملية الإشرافية (المشرف، المدير، المعلم).	2
4	كبيرة	69.6	3.48	.766	زيادة عبء كل من المعلم والمشرف .	3
3	كبيرة	71.2	3.56	.884	قلة توفر الوسائل اللازمة لتسهيل التنسيق بين المشرف والمعلمين الذين يشرف عليهم.	4
1	كبيرة	72	3.60	.857	ندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس .	5
10	متوسطة	62.4	3.12	1.100	شعور بعض المعلمين أن علاقة المشرف بهم علاقة تسلطية.	6
5	كبيرة	68.8	3.44	1.013	قلة تفعيل الانترنت في التواصل بين المشرفين والمعلمين .	7
2	كبيرة	72	3.60	.926	التوتر في العلاقة بين بعض المعلمين ومديري المدارس .	8
8	متوسطة	65.2	3.26	.853	اعتماد العلاقة بين المعلمين والمشرفين على درجة تساهلهم معهم.	9
9	متوسطة	64.8	3.24	1.021	فتور العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	10
6	متوسطة	67.2	3.36	.851	حصر علاقة المشرف والمعلم بالمهام الرسمية.	11
12	متوسطة	53.2	2.66	1.303	اعتماد العلاقة بين بعض المشرفين والمعلمين على المصالح والمجاملات.	12
	متوسطة	66.2	3.31	.601	متوسط درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية.	

- ويتبين من الجدول رقم (5-5) أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية كانت بين متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة إليها من (53.2% إلى 72.0%) ، والدرجة الكلية للمرحلة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية ( 66.2%).

ويتبين من الجدول رقم (5-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم ( 5 ) والتي تنص على " ندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس " جاءت في المرتبة الأولى لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (3.60) ونسبتها المئوية (72.0%) وانحراف معياري بمقدار(0.857).

ويعزو الباحث ذلك إلى: عدم وجود مكاتب أو أماكن خاصة للمشرفين التربويين لاجتماع كل من المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس، كما أن كثرة الأعباء التي يقوم بها كل من المشرف والمعلم قد تقلل من فرصة وجود لقاءات بين المشرف والمعلمين، انشغال الطرفين في الأعمال الخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي ربما يساعد في صعوبة الالتقاء بينهما . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السرطان، 2001) التي أشارت إلى أن عدم كفاية اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس .

- الفقرة رقم (8) والتي تنص على " التوتر في العلاقة بين بعض المعلمين ومديري المدارس " جاءت في المرتبة الثانية لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (3.60) ونسبتها المئوية (72.0%) وانحراف معياري(0.926) ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قلة الثقة المتبادلة بين بعض المعلمين ومديري المدارس.  
- عدم رضا الكثير من المعلمين عن نظام تقييم الأداء للمعلمين، وشعورهم بأن هذا النظام لا يتمتع بالعدالة في التقييم.  
- حصر تقييم المعلم بمدير المدرسة فقط.  
تتفق مع دراسة (البابطين، 2005) التي أشارت إلى أن ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف ومدير المدرسة يؤدي لوجود توتر في العلاقة بينهما، ولكن تختلف عنها في أنها ركزت على العلاقة بين المشرف ومدير المدرسة، بينما الدراسة الحالية ركزت على العلاقة بين المعلم ومدير المدرسة .

**أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (12) والتي تنص على " اعتماد العلاقة بين بعض المشرفين والمعلمين على المصالح والمجاملات " جاءت في المرتبة الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (2.66) ونسبتها المئوية (53.2%).

من الملاحظ أن هذه الفقرة كانت في المرتبة الأخيرة في هذا المجال إذ يتبين أن عدداً قليلاً من المشرفين قد يبني علاقته مع بعض المعلمين على المصالح الخاصة والمجاملات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المشرفين التربويين ينظرون لعلاقتهم مع المعلمين على أساس مهني بعيداً عن المصالح الخاصة.

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على " غياب التعاون بين المشرفين والمعلمين من الناحية الإنسانية " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة لهذا المجال حيث بلغ متوسطها (2.84) ونسبتها المئوية (56.8%) .
- وقد يعود ذلك إلى:
- قلة ممارسة المشرف التربوي لأساليب الإشراف الحديثة والتي تركز على إعطاء العلاقات الإنسانية العناية اللازمة.
- ضيق وقت كل من المشرف التربوي والمعلم بسبب أعباء العمل لكل منهما.
- وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (هتزية، 1999) التي إلى أن قلة امتلاك المشرف التربوي لمهارات التواصل بين المعلمين وعدم بناء علاقات ايجابية مع المعلمين يعتبر من معوقات العمل الإشرافي.

### ترتيب مجالات الاستبانة :

ولإجمال النتائج قام الباحث بحساب المتوسطات والنسب المئوية والانحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول رقم (5-6) يبين ذلك:

### المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الأبعاد
3	73	3.65	.515	12	1. مجال النمو المهني للمشرفين
2	74.2	3.71	.439	13	2. مجال المعلمين
1	75.8	3.79	.446	12	3. مجال الإدارة التربوية
4	66.2	3.31	.601	12	4. مجال التواصل والعلاقات الإنسانية
	<b>72.3</b>	<b>3.615</b>	<b>0.500</b>	<b>49</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث " مجال الإدارة التربوية " احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%)، يلي ذلك المجال الثاني " مجال المعلمين " احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.2%)، يلي ذلك المجال الأول " النمو المهني للمشرفين " احتل **على** المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (73%)، يلي ذلك المجال الرابع " التواصل والعلاقات الإنسانية " الذي احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (66.2%).

ويتضح من نتائج الجدول رقم ( 5-6 ) أن درجة المعوقات الكلية لجميع المجالات كانت كبيرة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة والذي بلغ (3.615).

ويفسر الباحث ما سبق بما يلي:

- قد جاء المجال الثالث " الإدارة التربوية " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%) وبدرجة إعاقة كبيرة، مما يعني اتفاق المشرفين التربويين على أن نظام الإشراف السائد والذي تشرف عليه الإدارة التربوية يشكل معيقاً بدرجة كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين يرون أن الكثير من المعوقات قد يكون سببها قلة استجابة الإدارة التربوية لتحقيق حاجات المشرفين المهنية والفنية والمادية والإدارية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى ضعف اهتمام الإدارة التربوية بالإشراف التربوي الاهتمام الكافي، والاهتمام بالأمور الإدارية أكثر من الأمور الفنية، وقلة توفير الظروف والشروط المناسبة لكي يحقق الإشراف التربوي أهدافه وخاصة هدفه الرئيسي وهو زيادة تحصيل الطلاب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2005).
- قد جاء المجال الثاني " مجال المعلمين " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.2%) وبدرجة إعاقة كبيرة ، مما يعني أهمية دور المعلمين كركن من أركان نجاح العملية الإشرافية إذ أن نجاحها يعتمد عليهم اعتماداً مباشراً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المغدي، 1997).
- قد جاء المجال الأول " النمو المهني للمشرفين " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73%) وبدرجة إعاقة كبيرة أيضاً، مما يعني أهمية تهيئة الظروف المناسبة للمشرفين لمساعدتهم على تنمية وتطوير النمو المهني لديهم لمواكبة كل ما هو جديد من اتجاهات وأساليب إشرافية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( هتريّة، 1999).
- قد جاء المجال الرابع " التواصل والعلاقات الإنسانية " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (66.2%) وبدرجة إعاقة متوسطة. و يعود ذلك إلى أن إعاقة العملية الإشرافية قد تكون ماثلة في ضعف تعاون أقطابها وهم مدير المدرسة والمعلم والمشرف التربوي.

### \* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية لمعوقات الإشراف تعزى لمتغيرات ( الجنس، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

#### 1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) من وجهة نظر عينة الدراسة، استخدم الباحث اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) وقد كانت النتيجة ضمن جدول رقم (5-7).

جدول رقم (5-7) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المجالات	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المجال الأول: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين	أقل من 5 سنوات	17	27.50	2.874	2	0.238	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	16	20.44				
	أكثر من 10 سنوات	17	28.26				
المجال الثاني: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	17	25.15	0.266	2	0.875	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	16	24.38				
	أكثر من 10 سنوات	17	26.91				
المجال الثالث: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية	أقل من 5 سنوات	17	24.71	0.332	2	0.847	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	16	24.59				
	أكثر من 10 سنوات	17	27.15				
المجال الرابع: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	17	28.71	1.253	2	0.535	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	16	23.97				
	أكثر من 10 سنوات	17	23.74				
جميع المجالات مجتمعة	أقل من 5 سنوات	17	27.85	0.811	2	0.667	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	16	23.31				
	أكثر من 10 سنوات	17	25.21				

من الجدول السابق يتضح:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:  
أن المشرفين يعملون في بيئة تعليمية واحدة، فالإدارة التربوية واحدة ومركز التطوير التربوي واحد والمعلمون والطلاب والمدارس من نفس البيئة، وبالتالي فهم يتعرضون ويواجهون نفس معوقات الإشراف التربوي بغض النظر عن درجة خدمتهم العملية في مجال الإشراف التربوي.



اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البابطين، 2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المشرفين التربويين في جميع محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة. وتدلل هذه النتيجة إلى أن سنوات الخدمة في مجال الإشراف التربوي ليس لها علاقة بدرجة حدوث الإعاقة من وجهة نظر المشرفين التربويين. كما تتفق مع دراسة (العاجز، 2000) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المشرفين أصحاب الخدمة القصيرة والطويلة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السرمان، 2001) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدراكات المشرفين التربويين لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## 2-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (منطقة غزة ، منطقة الوسطى، منطقة خان يونس ورفح)، استخدم الباحث اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) وقد كانت النتيجة ضمن جدول رقم (5-8).

جدول رقم (5-8) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

المجالات	المنطقة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المجال الأول: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرف	منطقة غزة	18	23.83	0.550	2	0.760	غير دال إحصائياً
	منطقة الوسطى	15	27.60				
	منطقة خانينوس و رفح	17	25.41				
المجال الثاني: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين	منطقة غزة	18	22.75	1.009	2	0.604	غير دال إحصائياً
	منطقة الوسطى	15	27.17				
	منطقة خانينوس و رفح	17	26.94				
المجال الثالث: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية	منطقة غزة	18	22.67	1.519	2	0.468	غير دال إحصائياً
	منطقة الوسطى	15	25.27				
	منطقة خانينوس و رفح	17	28.71				
المجال الرابع: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية	منطقة غزة	18	25.00	1.276	2	0.528	غير دال إحصائياً
	منطقة الوسطى	15	28.83				
	منطقة خانينوس و رفح	17	23.09				
جميع المجالات مجتمعة	منطقة غزة	18	24.47	0.422	2	0.810	غير دال إحصائياً
	منطقة الوسطى	15	27.53				
	منطقة خانينوس و رفح	17	24.79				

من الجدول السابق يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

▪ ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وحدة التصور عند المشرفين التربويين لمعوقات الإشراف التربوي بغض النظر عن اختلاف المنطقة التعليمية التي يعملون بها.
- أن هناك العديد من المشرفين الذين يعملون في أكثر من منطقة تعليمية.
- أن جميع المشرفين يعملون في بيئة تعليمية واحدة، قد لا تختلف من منطقة تعليمية لأخرى.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سفر، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين آراء مجتمع وعينة الدراسة تبعاً لاختلاف المدينة التي يعمل فيها المشرف، حول معوقات وصعوبات استخدام أدوات الاتصال الحديثة والانترنت في الإشراف التربوي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعدة (2001) والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس المشرفين للمعوقات تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومنطقة العمل.

### 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

للتحقق من الفرض الثالث الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى). من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر – أنثى) استخدم الباحث اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) وقد كانت النتيجة ضمن الجدول الآتي جدول رقم (5-9).

جدول رقم (5-9) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة	مستوى الدلالة	مان وتني "U"	متوسط الرتب	العدد	الجنس	المجالات
غير دال إحصائياً	.056	53.5	26.81	45	ذكر	المجال الأول: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرف
			13.70	5	أنثى	
غير دال إحصائياً	.292	80.0	26.22	45	ذكر	المجال الثاني: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين
			19.00	5	أنثى	
غير دال إحصائياً	.163	69.5	26.46	45	ذكر	المجال الثالث: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية
			16.90	5	أنثى	
غير دال إحصائياً	.709	101.0	25.76	45	ذكر	المجال الرابع: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية
			23.20	5	أنثى	
غير دال إحصائياً	.190	72.0	26.40	45	ذكر	جميع المجالات مجتمعة
			17.40	5	أنثى	

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المشرفين يعيشون في نفس البيئة التعليمية.
  - الظروف المعيشية للمشرفين والمشرفات متشابهة.
  - الإدارة التربوية واحدة ومركز التطوير التربوي واحد للمشرفين والمشرفات
  - أي أنهم يواجهوا نفس المعوقات، بغض النظر عن جنسهم ذكر أو أنثى.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السرطان، 2000) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين إدراكات المشرفين التربويين لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). كما تتفق مع نتائج دراسة (هنري، 1999) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تصورات المشرفين على مجالات معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس.

ويتضح من العرض السابق للجدول ( 5-7 ) ، ( 5-8 ) ، و ( 5-9 )، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المشرفين التربويين باختلاف متغيرات الدراسة الثلاثة وهي ( المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، الجنس)، فيما يختص بمعوقات الإشراف التربوي. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً وتأكيداً من قبل المشرفين التربويين أفراد عينة الدراسة على أن هذه المعوقات واقعية وموجودة في ميدان التعليم وأنها تؤثر سلباً على أداء وممارسات المشرفين التربويين للمرحلة الابتدائية بمحافظة غزة.

### ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث:

للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: " ما سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية؟ قام الباحث برصد إجابات عينة الدراسة عن السؤال أعلاه، وترتيب إجاباتهم من الأكثر إلى الأقل تكراراً، وفي كل مجال على حدا وهي كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 5-10 ) يوضح المقترحات التي قدمها أفراد عينة الدراسة للتغلب على معوقات الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة**

التكرار	المقترحات	المجال
20	إرسال المشرفين في دورات تدريبية متخصصة خارج البلد.	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرف
14	تزويد المشرفين بالإمكانات المادية، مثل قاعات للتدريب، والحواسيب المتنقلة.	
12	تزويد المشرفين بقاعدة بيانات شاملة عن المعلمين.	
11	تحديد الدورات التدريبية للمشرفين بناءً على مسح حقيقي لحاجات المشرفين.	
10	تكليف المشرفين بالقيام بالدراسات والبحوث لإثراء خبراتهم العملية والمهنية والوقوف على المستجدات التربوية.	
9	تنويع الأساليب الإشرافية المتبعة .	
12	توفير الوقت اللازم لتدريب المعلمين.	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين
15	تحديد الحاجات الفعلية للمعلمين والمواد التدريبية اللازمة حتى يكون التدريب مجدي وفعال.	
14	توفير الأجهزة والوسائل والمواد التعليمية اللازمة في جميع المدارس.	
11	توفير الحوافز المادية ولمعنوية للمعلمين.	

التكرار	المقترحات	المجال
10	تغيير المفهوم الإشرافي القديم عند المعلمين ليكون الهدف الارتقاء بأداء المعلم .	
30	زيادة عدد المشرفين ، حتى يقل نصاب المشرف من المعلمين .	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية
20	إعطاء المشرف صلاحيات فنية وإدارية.	
12	ترقية المشرف بما يتناسب مع السلم الإداري.	
10	تفعيل التخطيط التشاركي بين المشرف ومدير المدرسة.	
10	توفير جهاز إداري لكل تخصص من الإشراف للقيام بالأعمال الإدارية التي تعيق المشرفين عن أعمالهم الفنية.	
9	ضرورة اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف التربوي.	
15	تعزيز العلاقة بين المشرف والمدير والمعلم على أسس الاحترام المتبادل	معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية
12	زيادة اللقاءات بين المشرف والمعلم والتي تبنى على الاحترام والمصارحة.	
11	تفعيل التواصل الفعال بين المشرف والمعلم والتعامل مع المعلم كمساند له وليس كمقوم .	

يتبين لنا من نتيجة هذا السؤال والتي تم عرضها في الجدول السابق رقم ( 5-10 ) أن هناك اهتماماً كبيراً وواضحاً من جميع أفراد العينة من المشرفين لوضع واقتراح حلول وتطلعات مستقبلية لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية ومن أبرز هذه الحلول ما يلي:

- أهمية إرسال المشرفين في دورات تدريبية متخصصة خارج البلد، وذلك لنقل خبرات ونماذج إشرافية جديدة، ولمتابعة المستجدات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- ضرورة تزويد المشرفين والمدارس بالإمكانات المادية مثل قاعات للتدريب مجهزة بالأجهزة اللازمة للتدريب التي تسهل على كل من المشرف والمدير والمعلم القيام بعمله على أكمل وجه.
- عند تحديد الدورات التدريبية للمشرفين والمعلمين، يجب أن تكون بناءً على مسح حقيقي للحاجات التدريبية لهم.

- أهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين والمعلمين.
  - العمل على زيادة عدد المشرفين التربويين، والتقليل من نصاب المشرف من المعلمين.
  - إعطاء المشرف التربوي صلاحيات عملية في العلاقة مع مدراء المدارس والمعلمين والإدارة التربوية.
  - أهمية تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال بين كل من المشرفين ومدراء المدارس والمعلمين.
- ونستنتج من استجابات المشرفين على هذا السؤال الرغبة الصادقة في التطلعات والحلول المستقبلية لمواجهة معوقا الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية، وهذا يعكس لنا الوضع الذي يعيشه الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية من معوقات إشرافية تحد من فاعلية دور المشرفين، ومن خلال المقترحات التي وضعها المشرفون نجد أنهم يطمحون إلى تحقيق أهداف وغايات تسهم في تطوير الإشراف التربوي والحد من معوقاته.

## التوصيات

يوصي الباحث في ضوء النتائج بالتالي:

1. أهمية إحقاق المشرفين التربويين في دورات تدريبية متخصصة في الخارج، تهدف لتبصير المشرفين بأهمية تنويع أساليب الإشراف التربوي المستخدمة وممارسة الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي اسماً وشكلاً ومضموناً.
2. تكليف المشرفين التربويين بحضور المؤتمرات التربوية والتي تعقد في الداخل أو في الخارج، وذلك للاطلاع على ما يستجد في العملية الإشرافية.
3. العمل على زيادة أعداد المشرفين التربويين العاملين في مجال الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في المرحلة الابتدائية، مع تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم، وذلك ليتمكن من تزويدهم بالخبرات والتوجيهات اللازمة ومتابعة أدائهم بدقة.
4. إعطاء المشرفين التربويين بعض الصلاحيات فيما يتعلق بتنقلات المعلمين وتقييم أدائهم.
5. إعداد قاعدة بيانات محوسبة عن جميع معلمي المرحلة الابتدائية، تشمل تخصصاتهم ومؤهلاتهم وأعدادهم والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، وأهم حاجاتهم التدريبية، وأهم انجازاتهم وأعمالهم المميزة، ونتائج طلابهم في الاختبارات الموحدة، وأن تكون هذه البيانات في متناول المشرفين التربويين، وذلك حتى يتسنى لهم التخطيط لتطوير أداء المعلمين وفق أسس مهنية وموضوعية متخصصة.
6. تخفيف الأعباء الإدارية والتي قد لا تتسجم مع مهام الإشراف التربوي الفنية، وذلك بتوفير سكرتاريا خاصة بكل شعبة من شعب الإشراف التربوي .
7. أهمية أن تأخذ دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بالتوصيات والمقترحات المقدمة من قبل المشرفين التربويين مما يساهم في تطوير العملية التعليمية.
8. توفير الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين مع تعديل سلم الدرجات لهم .
9. التأكيد على أهمية توطيد العلاقات الإنسانية والتواصل الايجابي والعلاقات الودية القائمة على الثقة والاحترام المتبادلين وزيادة اللقاءات بين المشرفين التربويين والمعلمين، لأن ذلك قد يحد من التوتر في العلاقة ويزيد من عطاء المعلمين وانتمائهم لمهنة التدريس.
10. أهمية توضيح المفهوم الصحيح لدور المشرف التربوي في أذهان المعلمين، وذلك أن دور المشرف التربوي هو تقديم المساندة والمساعدة والنصح والتوجيه وتزويد المعلم بالخبرات اللازمة وليس لتصيد الأخطاء عند المعلم.
11. تخفيف نصاب المعلم من الحصص بحيث لا تزيد عن 25 حصة أسبوعياً.



12. حفز المعلمين لحضور الدورات التدريبية المتخصصة وذلك من خلال توفير الوقت المناسب لعقدها، وأن تتناسب والاحتياجات الحقيقية للمعلمين، ومنح شهادات لكل دورة مع أهمية مراعاة ذلك في الترقيات.
13. الأخذ بعين الاعتبار أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية، والعمل على وضع أولويات لحل هذه المعوقات من أجل إيجاد السبل الكفيلة لتجنيبها، ومن ثم رفع مستوى التعليم في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.
14. أهمية تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وذلك من خلال الاختيار السليم له وتدريبه، مما يشكل معيناً للمشرف التربوي في أداء عمله.

## المقترحات

### يقترح الباحث إجراء دراسات حول:

1. معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية الدنيا (الصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي) في محافظات غزة.
2. معوقات استخدام أساليب الإشراف التربوي الحديثة والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.
3. درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين والمشرفين في محافظات غزة.

## المراجع (المراجع العربية)

القرآن الكريم.

### الكتب:

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين(1968): لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير، دار المعارف، مصر.
2. ابن ماجه، لمحمد بن يزيد بن ماجه القزويني(1998) : سنن ابن ماجه ، ج: 1، ت: محمد فؤاد عبدالباقي، دار الفكر، بيروت.
3. ابن عساکر، أبو القاسم علي بن الحسن (1998) : مختصر تاريخ دمشق، ج1، ط1 ، دار الفكر، بيروت.
4. الإبراهيم، عدنان(2002): الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ط1، إربد، عمان.
5. أبو الوفاء، جمال وعبد العظيم،سلامه (2000) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ،دار المعرفة .
6. إدريس، رغدة ( ٢٠٠٩ ) : أساليب إشرافية فاعلة وأدوار معاصرة للمشرف التربوي، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
7. الأسدي، سعيد و إبراهيم مروان(2003) الإشراف التربويخ مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
8. الأصبهاني، أبو نعيم أحمد بن عبدالله (1998): معرفة الصحابة، ج 18، تحقيق عادل بن يوسف العزازي، ، دار الوطن - الرياض.
9. الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود ( ١٩٩٩ ) : تصميم البحث التربوي ، الطبعة الأولى، مطبعة الرنتيسي ، غزة .
10. البابطين، عبدالعزيز (2005): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، مكتبة العبيكان، الرياض .
11. البخاري ، للإمام محمد بن إسماعيل بن المغيرة البخاري(2001) :صحيح البخاري ، دار إحياء التراث العربي، بيروت
12. البستان، وآخرون(2003): الإدارة والإشراف التربوي، ط1 ،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

13. بلقيس، أحمد و عبد اللطيف، خيرى(2002) : الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية SS/30 Rev. 2002، معهد التربية، الأنروا، عمان.
14. بلقيس، احمد (1989): التواصل في الإدارة والإشراف التربوي، معهد التربية، الأنروا، عمان.
15. البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين (1997) : دلائل النبوة، ج 6، ط 2، ، تحقيق عبد الرحمن محمد عثمان، دار الفكر - بيروت.
16. الترمذي، أبو عيسى ( 2002 ) : سنن الترمذي، ط 1، دار ابن حزم، بيروت.
17. الحاكم (1997) : المستدرک على الصحيحين، تحقيق مقل الوادعي، ط 1، ج 13، دار الحرمین، الرياض.
18. الحربي، وآخرون(2002) الإشراف التربوي مهام ومعوقات، مركز الدورات التدريبية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
19. الحريري، رافدة (2006) : الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. حسين، سلامة، عوض الله عوض(2006): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط 1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
21. الخطيب إبراهيم، والخطيب أمل(2003) الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته، ط 1 ، دار قنديل لنشر والتوزيع، عمان.
22. الخطيب، رداح، و آخرون (2000): الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، ط3، دار الأمل، إربد ، الأردن .
23. الدقاق، فهد(1984): نشأت معهد التربية، مجلة المعلم والطالب، العدد الأول، معهد التربية التابع للأنروا، عمان.
24. دليل الأونروا (1995) : وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، مكتب إعلام الأونروا ، غزة.
25. الدويك، تيسير وآخرون(1998) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
26. ربيع، هادي مشعان(2006): المدير المدرسي الناجح، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
27. الزوبعي، عبد الجليل والغنام، محمد أحمد (1981): مناهج البحث في التربية، الجزء الأول، مطبعة جامعة بغداد، بغداد.

28. سيسالم، روضة، وآخرون(2007): الإشراف التربوي في فلسطين، مكتبة آفاق، غزة، فلسطين الجامعية ، الإسكندرية .
29. طافش ، محمود (2004) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط1 ، دار الفرقان ، عمان .
30. طرخان، محمد(1999) : معهد التربية - نشأته وتطوره Doc. E/ IE، معهد التربية التابع للأنروا، عمان.
31. الطعاني،حسن(2005): الإشراف التربوي ( مفاهيمه \_ أهدافه \_أسسه \_أساليبه) ، ط1، دار الشروق، عمان.
32. عابدين، محمد : ( 2001 ) :الإدارة المدرسية الحديثة، ط1 ، دار الشروق، عمان.
33. العاجز، فؤاد و حلس، داود (2009) دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم و التعلم ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
34. عبد اللطيف، خيرى(2005): الإشراف التربوي وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ، معهد التربية، الأنروا، عمان.
35. عبود،عبد الغني وآخرون (1994) : إدارة المدرسة الابتدائية ، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
36. عدس، محمد وآخرون(2005): الإدارة والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
37. عريفج، سامي سلطي(2001) : الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر عمان.
38. عطوي، جودت عزت (2008): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
39. مرسي، محمد منير(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
40. المساد، محمود(2001): تجديرات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن.
41. مقبل ، محمد (2000) : الدليل الإجرائي للمشرفين التربويين الجدد ، أنشطة الخطة الثنائية العاشرة ، مركز التطوير التربوي ، وكالة الغوث الدولية ، غزة .
42. المنجد (2002) : المنجد في اللغة والإعلام، ط39، دار المشرق، بيروت، لبنان.
43. نشوان ، يعقوب ( 1992 ) : الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع ، عمّان .

44.وزارة التربية والتعليم الأردنية(1983) : دليل المشرف التربوي، ط1 ،شركة دار الشعب ، عمان .

45.وزارة المعارف (1999) : دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.العدد (22) الجزء الأول.

## الرسائل العلمية :

1. المبارك، عبد الرحمن ( 2004 )، دور المشرف التربوي في حل المشكلات التعليمية التي تواجه معلم العلوم في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية جامعة الملك سعود.
2. صيام، محمد ( 2007 ) دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الحلاق، دنيا (2008): " متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
4. المدلل، نعيمة(2007):" تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظة غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة.
5. المدلل، نعيمة(2003): "تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. مساعدة، وصفي(2001): "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، عمان.
7. ياغي، نصر(2005) : " معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
8. محمود، محمود صالح (1997) : واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. سالم، فدوى كامل ( 2008 ) واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

10. الراشد، أحمد عبد العزيز(1991) : تطوير نظام الإشراف في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، القاهرة .
11. التقفي، عبد الله بن أحمد(2002): معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

### الدوريات التربوية :

1. البابطين، عبد الرحمن (2005) : "المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض" ،مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(50)، القاهرة،ص223- 258.
2. السعود،راتب(1999) : " معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون"، مجلة العلوم الانسانية ، الجامعة الأردنية، عمان،ص445-472.
3. الطراونة، اخليف وآخرون ( 2000) : " تقييم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد الخامس عشر ، العدد السابع جامعة مؤتة، الكرك،ص133-160.
4. العاجز، فؤاد (2000) "معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يراها المشرفون التربويون، مجلة التربية، العدد 94 كلية التربية، جامعة الأزهر،ص221-248.
5. المغيدي، الحسن محمد(1997): "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية"، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، السنة السادسة، العدد الثاني عشر، ص67-104 .
6. أبو ملوح، محمد ، وعطية العمري (2002) : معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مجلة رؤى تربوية، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، العدد(8،7) ، ص ص (77-79).
7. الزهراني، عبد الله سالم(1994): دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقييم والعلاقات الإنسانية، رسالة الخليج، عدد(52)، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض، ص181-188.
8. الملا، بدرية سعيد، والأكرف مباركة صالح (1997) : دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، دراسات في المناهج وطرق التدريس،



عدد(40)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة عين شمس،  
القاهرة،ص 85-86.

9. أبو ملوح، محمد والعمري، عطية(2002): معوقات الإشراف التربوي في محافظات  
غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مجلة رؤى تربوية، العدد (7-8)،  
مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله، ص 77-79.

## أوراق عمل :

1. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2003)، التهيئة للمعلم الجديد، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، غزة.
2. وزارة التربية والتعليم العالي(2007-2008): دليل في الإشراف التربوي، رام الله، فلسطين.
3. العاجز، فؤاد (1998): مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح المنعقد بتاريخ 15/10/1998 م ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة .

## المراجع الأجنبية:

1. Acheson, Keith A. and Gall, M.D(1980) "**Techniques in Clinical Supervision Teachers preservice and Inservice Applications**" Longman,NewYork and London.
2. Boothe, Diane & Others (1998): "Behaviors That Adversely Affect the Supervisory Climate of student Teachers " **paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, san Diego.CA .
3. Bulach, Diane & Others (1999)" **supervisory. Behaviors That Affect school Climate**". [WWW.eric.ed.gov](http://WWW.eric.ed.gov)
4. Maldonado(1991): **The Attitude of school supervision in Diostrict in the northeast puertorico towards the Evaluation process as Related to the Clinical supervision process ( ED.D Dissertation**, University of Massachusetts, , Dissertation Abstract International,5, (8), 2586-A.
5. Rallis, S.F. and Highsmith, M.C(1986). The myth of the great principal.phi Delta Kappan, 68 December.
6. Robert, & Blasé, joseph(1993). **The Micropilitics of successful Teacher Interaction instructional conference**. Paper presented at the Annual meeting of the American , Atlauta GA, April 12-16.
7. Rous, Beth (2004) : "perspectives of Teachers About Instructional supervision & Behaviors That INfluence preschool instruction "**journal of Early intervention**, V26, N4, Division for Early Childhood, Missoula.
8. Vander venter, L.D.(1983) **perceptions of Teacher Evaluation by principals in Small NortheastIndiana Secondary Schools.**( Doctoral Dissertaion, Abstracts International,44.1983).
9. -Zepeda, S .J., (2007):**Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts** (2nd .ed), USA, NY Eye On Education, Inc.

## مواقع الانترنت:

[www.ishraf.gotevot.edu.sa/qiraat/38.doc](http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/qiraat/38.doc)<http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=2324>  
[WWW.manhal.nt/articles.php](http://WWW.manhal.nt/articles.php)  
<http://www.moudir.com/vb/login.php?do=login>  
[www.saaaid.net/afkar/school](http://www.saaaid.net/afkar/school)

## قائمة الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية قبل التعديل
- الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم
- قائمة بأسماء المحكمين
- كتاب تسهيل مهمة الباحث من عمادة الدراسات العليا.



## مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير مشرفي مدارس المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات ( الجنس ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية)؟
- 3- ما سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ؟

## حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة تحديد معوقات الإشراف التربوي التي تواجه مشرفي المدارس الابتدائية في عملهم الإشرافي بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.
- 2- الحد المؤسسي: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- 3- الحد الزمني: سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2010).
- 4- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مشرفي الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- 5- الحد المكاني : محافظات غزة .

## مجالات الاستبانة :

10 فقرة	معوقات تتعلق بالنمو المهني	المجال الأول
13 فقرة	معوقات تتعلق بالإدارة التربوية	المجال الثاني
14 فقرة	معوقات تتعلق بالمعلمين	المجال الثالث
10 فقرات	معوقات تتعلق بالاتصال والعلاقات الإنسانية	المجال الرابع
47 فقرة	مجموع الفقرات	

## درجة شدة المُعوق:

متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً
-------------	--------	--------	-------	------------

بيانات عامة:

الجنس : ذكر  أنثى :

المنطقة التعليمية:

شمال غزة  شرق غزة  غرب غزة

الوسطى  خان يونس  رفح

سنوات الخدمة:

أقل من خمس سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المجال الأول : معوقات تتعلق بالنمو المهني

ملاحظات	تمثيل الفقرة للمجال		سلامة الصياغة		درجة الوضوح		الفقرة	م.م	مسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة			
							قلة الحوافز للمشرفين المتميزين	1	1
							غياب قاعدة بيانات دقيقة عن احتياجات المعلمين التدريبية.	2	2
							قلة تزويد المشرف التربوي بالدراسات والأبحاث الحديثة في مجال المرحلة الابتدائية.	3	3
							انشغال المشرف في متابعة القضايا الإدارية على حساب القضايا الفنية	4	4
							التوقيت غير المناسب لتنفيذ دورات تأهيل المشرفين التربويين.	5	5
							اقتصار دورات تدريب المشرفين على المعلومات النظرية دون العملية.	6	6
							قلة الربط بين المواقف العملية للتدريب والموقف الصفي.	7	7
							قلة مصادر المعلومات الحديثة الخاصة بالإشراف التربوي في مكتبة مركز التطوير التربوي.	8	8
							التقصير في ربط المشرف بقاعدة المعلومات (الشبكة) التي تسهل عليه تنفيذ مهامه.	9	9
							قلة ابتعاث المشرفين التربويين في دورات خارج البلد.	10	10

أضف معوقات أخرى في هذا المجال :

.....

.....

.....



## المجال الثاني : معوقات تتعلق بالمعلمين

ملاحظات	تمثيل الفقرة للمجال		سلامة الصياغة		درجة الوضوح		الفقرة	م. مجال	مسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة			
							ضعف انتماء بعض المعلمين لمهنة التعليم.	1	11
							غموض دور المشرف التربوي لدى المعلمين.	2	12
							ضعف رغبة المعلمين في تنمية ذواتهم مهنيًا.	3	13
							قلة الدورات التدريبية للمعلمين .	4	14
							قلة استجابة المعلمين ذوي الخدمة الطويلة في التدريس لتوجيهات المشرف التربوي.	5	15
							زيادة تضجر المعلمين عند إبداء المشرف التربوي جوانب القصور لديهم.	6	16
							كثرة المعلمين غير المؤهلين تربوياً لمهنة التعليم.	7	17
							قيام بعض المعلمين بالتدريس في غير تخصصهم.	8	18
							عدم إفصاح المعلم عن حاجته للإشراف التربوي.	9	19
							عدم رضا بعض المعلمين عن نظام تقييم الأداء.	10	20
							ضعف الدافعية لدى المعلمين لحضور الدورات التدريبية.	11	21
							ضعف تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين .	12	22
							قلة امتلاك المعلمين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	13	23

أضف معوقات أخرى في هذا المجال :

.....

.....

.....

### المجال الثالث : معوقات تتعلق بالإدارة التربوية

ملاحظات	تمثيل الفقرة للمجال		سلامة الصياغة		درجة الوضوح		الفقرة	م.م.ر	مسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة			
							زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين في المرحلة الابتدائية.	1	24
							غياب تحديد مهام المشرف التربوي للمرحلة الابتدائية.	2	25
							تكليف المشرف التربوي بأعمال إدارية خارجة عن تخصصه.	3	26
							تقليص الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي لممارسة مهامه.	4	27
							غياب الوصف الوظيفي لمهام ودور المشرف التربوي.	5	28
							التأثير السلبي لنظام الفترتين على عملية الإشراف التربوي.	6	29
							غياب التنسيق بين مديري المدارس والمشرف التربوي عند تحديد أولويات العمل الإشرافي.	7	30
							قلة تزويد المشرف التربوي بقاعدة بيانات عن المعلمين الذين يشرف عليهم.	8	31
							كثرة الاجتماعات غير المخططة من قبل الإدارة التعليمية.	9	32
							تقليص صلاحيات المشرف التربوي فيما يخص " تنقلات المعلمين وترقيتهم وتقاريرهم السنوية".	10	33
							قلة التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.	11	34
							قلة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لقيام المشرف بعمله ( حواسيب، قاعات للدورات وورش العمل )	12	35
							قصور نظام اختيار المشرفين المتخصصين في المرحلة الابتدائية.	13	36
							غياب التنسيق بين المشرفين ومديري المدارس في متابعة نقل اثر التدريب داخل الصف.	14	37

أضف معوقات أخرى في هذا المجال :

.....

## المجال الرابع : معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية

ملاحظات	تمثيل الفقرة للمجال		سلامة الصياغة		درجة الوضوح		الفقرة	م.م	مسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة			
							قلة إسهام المشرف التربوي في توثيق التعاون بين معلمي المرحلة الابتدائية.	1	38
							ضعف التواصل الفعال بين عناصر العملية الإشرافية.	2	39
							زيادة عبء المعلم والمشرف التربوي مما يقلل من فعالية التواصل بينهما.	3	40
							قلة توفر الوسائل اللازمة لتسهيل التنسيق بين المشرف والمعلمين الذين يشرف عليهم.	4	41
							ندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس.	5	42
							شعور بعض المعلمين أن علاقة المشرف بهم علاقة سلطوية.	6	43
							قلة تفعيل الانترنت في التواصل بين المشرف والمعلمين العاملين معه في الميدان.	7	44
							الصراع بين فئة المعلمين ومدير المدرسة	8	45
							اعتماد العلاقة بين المعلمين والمشرفين على درجة تساهلهم معهم.	9	46
							فتور العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	10	47

أضف معوقات أخرى في هذا المجال :

.....

.....

ما السبل التي تقترحها للحد من معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا بمدارس وكالة الغوث الدولية؟

.....

.....

.....

## ملحق رقم ( 2 )

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

استبانة/ " معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة بمدارس وكالة الغوث الدولية في المرحلة الابتدائية وسبل التغلب عليها "

السيد/ المشرف التربوي المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث/ أحمد عبد الجليل اللخاوي، والمسجل للحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية - غزة ، بعمل بحث بعنوان " معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها "، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعياً نحو الارتقاء بمستوى الإشراف التربوي في فلسطين، يرجى التكرم بتحديد درجة المعوق إزاء كل فقرة ، وذلك بوضع إشارة ( × ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من خلال النقر بالماوس على المربع المناسب، علماً بأن ما يرد في هذه الاستبانة من بيانات ومعلومات سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أحمد عبد الجليل اللخاوي

## ملاحظات:

- الاستبانة مصممة ليتم تعبئتها مباشرة على الحاسوب، لذلك يرجى حفظها بعد تعبئتها وإعادتها للباحث على عنوان البريد الإلكتروني:  
[a.lakhawi@yahoo.com](mailto:a.lakhawi@yahoo.com)
- للكتابة في المربع المخصص الرجاء النقر بالماوس في بداية المربع.
- للاستفسار يمكنكم الاتصال بالباحث على الهاتف الجوال رقم:  
**0599242575**

## 1. بيانات عامة

### 1. المنطقة التعليمية:

غرب غزة	<input type="checkbox"/>	شرق غزة	<input type="checkbox"/>	شمال غزة	<input type="checkbox"/>
رفح	<input type="checkbox"/>	خان يونس	<input type="checkbox"/>	الوسطى	<input type="checkbox"/>

### 2. جنس المشرف:

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----	--------------------------

### 3. عدد سنوات الخدمة في الإشراف التربوي:

أقل من خمس سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------------	--------------------------

## 2. مجالات الاستبانة

أولاً : معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرف:

م	الفقرات	درجة المعوق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	التوقيت غير المناسب لتنفيذ دورات تأهيل المشرفين التربويين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تركيز دورات تدريب المشرفين على المعلومات النظرية دون العملية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	ضعف كفاية المدربين في دورات الإشراف التربوي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	الدورات التدريبية لا تناسب الاحتياجات الفعلية للمشرفين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	غياب خطة واضحة للارتقاء بكفايات المشرفين التربويين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	قلة ابتعاث المشرفين التربويين في دورات تدريبية تخصصية خارج البلد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	غياب قاعدة بيانات دقيقة عن احتياجات المعلمين التدريبية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	ضعف كفايات بعض المشرفين التربويين في مجال البحث العلمي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	انشغال بعض المشرفين التربويين في متابعة القضايا الإدارية على حساب القضايا الفنية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	قلة مصادر المعلومات الحديثة الخاصة بالإشراف التربوي في مكتبة مركز التطوير التربوي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	التقصير في ربط المشرف بقاعدة المعلومات (الشبكة) التي تسهل عليه تنفيذ مهامه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين المتميزين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ثانيا : معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالمعلمين:

ملاحظة: يرجى التكرم بتحديد درجة استخدام الحاسوب بالنقر بالماوس على أحد المربعات إزاء كل فقرة، وإلغاء الاختيار يرجى النقر على المربع مرة أخرى

درجة المعوق					الفقرات	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انتماء بعض المعلمين لمهنة التعليم قليل.	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	غموض دور المشرف التربوي لدى بعض المعلمين.	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضعف رغبة بعض المعلمين في تنمية ذواتهم مهنيًا.	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات الحقيقية للمعلمين.	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة استجابة المعلمين ذوي الخدمة الطويلة في التدريس لتوجيهات المشرف التربوي.	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تذمر بعض المعلمين عند إبداء المشرف جوانب القصور لديهم.	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كثرة عدد الحصص لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية.	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قيام بعض المعلمين بالتدريس في غير تخصصهم.	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تجاهل المعلم عن الإفصاح عن حاجته للمشرف التربوي.	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة رضا بعض المعلمين عن نظام تقييم الأداء.	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فقدان الدافعية لحضور الدورات التدريبية لدى المعلمين.	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة تفعيل توجيه الأقران كأحد الأساليب الإشرافية.	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة امتلاك المعلمين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	13

### ثالثاً : معوقات تتعلق بالإدارة التربوية:

ملاحظة: يرجى التكرم بتحديد درجة استخدام الحاسوب بالنقر بالماوس على أحد المربعات إزاء كل فقرة، وإلغاء الاختيار يرجى النقر على المربع مرة أخرى

م	الفقرات	درجة المعوق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	زيادة عدد المعلمين للمشرف التربوي من في المرحلة الابتدائية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	التركيز على مهام المشرف في الجانب الفني فقط.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	تكليف المشرف التربوي بأعمال إدارية خارجة عن تخصصه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	غياب الوصف الوظيفي لمهام ودور المشرف التربوي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تأثير نظام الفترتين على عملية الإشراف التربوي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	غياب التنسيق بين مديري المدارس والمشرف التربوي عند تحديد أولويات العمل الإشرافي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	كثرة الاجتماعات غير المخططة من قبل الإدارة التعليمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	تقليص صلاحيات المشرف التربوي فيما يخص " تنقلات المعلمين وترقياتهم وتقاريرهم السنوية".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	قلة الأخذ بأراء المشرفين في البرامج التربوية الجديدة لدائرة التعليم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	قلة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لقيام المشرف بعمله ( حواسيب، قاعات للدورات وورش العمل )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	قصور عملية اختيار المشرفين المتخصصين في المرحلة الابتدائية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	غياب التنسيق بين المشرفين ومديري المدارس في متابعة نقل أثر التدريب داخل الصف.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## رابعا : معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية:

ملاحظة: يرجى التكرم بتحديد درجة استخدام الحاسوب بالنقر بالماوس على أحد المربعات إزاء كل فقرة، وإلغاء الاختيار يرجى النقر على المربع مرة أخرى

درجة المعوق					الفقرات	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	غياب التعاون بين المشرفين والمعلمين من الناحية الإنسانية.	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضعف التواصل الفعال بين عناصر العملية الإشرافية(المشرف، المدير، المعلم).	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	زيادة عبء كل من المعلم والمشرف .	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة توفر الوسائل اللازمة لتسهيل التنسيق بين المشرف والمعلمين الذين يشرف عليهم.	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس.	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شعور بعض المعلمين أن علاقة المشرف بهم علاقة تسلطية.	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قلة تفعيل الانترنت في التواصل بين المشرفين والمعلمين.	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التوتر في العلاقة بين بعض المعلمين ومديري المدارس.	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اعتماد العلاقة بين المعلمين والمشرفين على درجة تساهلهم معهم.	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فتور العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حصر علاقة المشرف والمعلم بالمهام الرسمية.	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اعتماد العلاقة بين بعض المشرفين والمعلمين على المصالح والمجاملات.	12

خامسا : ما السبل التي تقترحها للحد من معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية؟

	1
	2

شكرا لكم حسن تعاونكم

يرجى إرسال الاستبانة بعد تعبئتها وحفظها للباحث على البريد الإلكتروني

[a.lakhawi@yahoo.com](mailto:a.lakhawi@yahoo.com)

### ملحق رقم ( 3 )

#### قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الجامعة	المحكم	الرقم
الجامعة الإسلامية	أ.د/محمد عثمان الأغا	1.
الجامعة الإسلامية	أ.د/عليان الحولي	2.
الجامعة الإسلامية	الدكتور/سناء أبو دقة	3.
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور/سهيل دياب	4.
الجامعة الإسلامية	الدكتور/جميل الطهر اوي	5.
كلية تدريب غزة ( وكالة الغوث الدولية)	الدكتور/فرج أبو شمالة	6.
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور/أسعد عطوان	7.
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور/أنور نصار	8.
الجامعة الإسلامية	الدكتور/ سليمان المزين	9.
وزارة التربية والتعليم	الدكتور / زياد محمد ثابت	10.
وزارة التربية والتعليم	الدكتور / علي عبد ربه خليفة	11.
وزارة التربية والتعليم	الدكتور/ خليل حماد	12.
وكالة الغوث الدولية	الدكتور/ سعد نبهان	13.
الجامعة الإسلامية	الدكتور / مروان حمد	14.
وزارة التربية والتعليم	الدكتور/ جمال الفليت	15.
وكالة الغوث الدولية	الدكتور /إبراهيم عواد	16.



الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث  
حفظه الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أحمد عبد الجليل أحمد اللخاوي برقم جامعي 120070187 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعونة بـ:

معلومات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة  
الغوث الدولية وسبل التغلب عليها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



صورة إلى:-  
الرف. \*  
عمادة الدراسات العليا  
الغوث الدولية