



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول تربية - إدارة تربوية

فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وأقالمة الغورس بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها

إعداد الباحث

كامل عبد الفتاح أبو شملة

إشراف الأستاذ الدكتور

عليان عبد الله الحولي

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

١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اَوْعِ إِسْوِيلَ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ

الْحَسَنَةِ وَجَاوِزْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ)

صدق الله العظيم

سورة النحل ١٢٥

إهداء

**إلى العاملين المخلصين في ميدان التربية
والتعليم**

**إلى الشموع التي تحترق لتضيء درب
الآخرين**

إلى مربّي الأجيال وصانعي الرجال

سبتمبر ٢٠٠٩



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين.

إنه لمن دواعي سروري أن أسجل أسمى آيات الشكر والتقدير لكل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا البحث المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ عليان الحولي، لرعايته لي في دراستي وبحثي، ولمساعدته في التغلب على العقبات التي واجهتني خلال رحلة كتابة هذا البحث. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المكونة من الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز، والدكتور / فايز كمال شلدان .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية "قسم أصول التربية" بالجامعة الإسلامية، لما قدموه من توجيهات وإرشادات لإنجاز هذا البحث. والشكر موصول إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة .

كما أتقدم بالشكر إلى المسؤولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية لتعاونهم معي في توزيع الاستبانة في مدارس وكالة الغوث وأخص منهم الدكتور محمود الحمضيات وجميع زملائي المشرفين التربويين، وكذلك جميع المعلمين الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانة.

كما أتقدم بعميق الشكر لجميع من مد لي يد العون في سبيل إنجاز هذا البحث، وأخص الدكتور جمال الفليت، والدكتور عبد الهادي مصالحة، والأستاذ إياد النجار، والأستاذ وجدي جودة، الأستاذ خالد صبح .

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير والمحبة الخالصة إلى والدي ووالدتي، وزوجتي العزيزة وأبنائي وبناتي وإخوتي وأخواتي وجميع أصدقائي الذين مدوا يد العون وشاركوني الجهد والعناء .

والله ولي التوفيق

الباحث / كامل عبد الفتاح أبو شملة

المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	
أ	قرآن كريم	*
ب	الإهداء	*
ت	شكر وتقدير	*
ث	قائمة المحتويات	*
خ	قائمة الجداول	*
ذ	قائمة الملاحق	*
ر	الملخص باللغة العربية	*
س	الملخص باللغة الإنجليزية	*
١٠-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة	*
٦	مشكلة الدراسة	*
٦	فروض الدراسة	*
٧	أهداف الدراسة	*
٧	أهمية الدراسة	*
٨	حدود الدراسة	*
٩	مصطلحات الدراسة	*
٩٤-١١	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
١٢	مقدمة	*
١٣	أولاً: الإشراف التربوي	
١٣	مفهوم الإشراف التربوي	*
١٦	تطور مفهوم الإشراف التربوي	*
٢١	خصائص الإشراف التربوي	*
٢٢	أهمية الإشراف التربوي	*
٢٣	أهداف الإشراف التربوي	*

رقم الصفحة	المحتويات	
٢٦	مبادئ الإشراف التربوي	*
٢٩	أساليب الإشراف التربوي	*
٣١	أولاً: الزيارات الصفية	
٤٤	ثانياً- الدروس التوضيحية	
٤٨	ثالثاً- توجيه الأقران	
٥٢	رابعاً- المشاغل التربوية	
٥٧	خامساً- القراءات الموجهة	
٥٨	اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي	*
٥٨	أولاً : الإشراف العيادي	
٦٢	ثانياً : التعليم المصغر	
٦٤	ثالثاً : الإشراف بالأهداف	
٦٧	رابعاً : الإشراف التشاركي	
٦٨	خامساً : الإشراف التطوري	
٦٩	سادساً : البورتفوليو	
٧٠	نماذج في الإشراف لدول متقدمة	*
٧٠	أ - الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية	
٧٢	ب- الإشراف في بريطانيا	
٧٣	الإشراف التربوي في فلسطين	*
٧٤	أولاً: الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم	
٧٦	ثانياً : تطور الإشراف التربوي بوكالة الغوث الدولية	
٨٠	ثانياً : الأداء المهني للمعلم	
٨١	مفهوم الأداء المهني	
٨٢	عناصر الأداء التدريسي	*
٨٢	أولاً : التخطيط	
٨٥	ثانياً : مهارة التدريس	
٨٦	ثالثاً : إدارة الصف	
٩٠	رابعاً : التقويم	

رقم الصفحة	المحتويات
٩٣ - ١٢٣	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
٩٤	أولاً : الدراسات المحلية والعربية
١١٦	ثانياً الدراسات الأجنبية
١٢١	التعقيب على الدراسات السابقة
١٢٤ - ١٣٤	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
١٢٥	منهج الدراسة *
١٢٥	مجتمع الدراسة *
١٢٦	عينة الدراسة *
١٢٦	أداة الدراسة *
١٢٧	خطوات بناء الاستبانة *
١٣٤	المعالجات الإحصائية المستخدمة *
١٣٥ - ١٧٣	الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها
١٣٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول *
١٥٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني *
١٥٤	اختبار الفرض الأول *
١٥٥	اختبار الفرض الثاني *
١٥٨	اختبار الفرض الثالث *
١٥٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث *
١٧٢	توصيات الدراسة *
١٧٣	مقترحات *
١٧٤	المراجع
١٧٤	أولاً : المراجع العربية
١٨٣	ثانياً : المراجع الأجنبية
١٨٩	ملاحق الدراسة

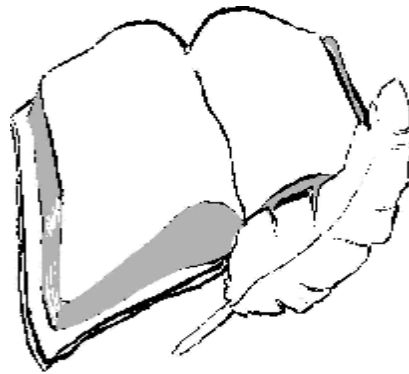
فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	صفحة الجدول
١ -	توزيع مجتمع الدراسة (المعلمون) حسب التخصص	١٢٦
٢ -	عدد فقرات الاستبانة حسب المجال	١٢٨
٣ -	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول (التخطيط)	١٢٩
٤ -	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني (تنفيذ الدروس)	١٣٠
٥ -	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث (إدارة الصف)	١٣١
٦ -	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع (التقويم)	١٣٢
٧ -	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	١٣٣
٨ -	معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة والاستبانة ككل.	١٣٤
٩ -	عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة	١٣٦
١٠ -	مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة	١٣٧
١١ -	مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة	١٤٤
١٢ -	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط)	١٤٦
١٣ -	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (تنفيذ الدروس)	١٤٩
١٤ -	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (إدارة الصف)	١٥٠
١٥ -	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التقويم)	١٥٢

صفحة الجدول	الجدول	رقم الجدول
١٥٤	اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى لمتغير المبحث الذي يدرسه	-١٦
١٥٦	اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس	-١٧
١٥٨	اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى لمتغير الخدمة	-١٨
١٦١	المقترحات التي قدمتها عينة الدراسة	-١٩

قائمة الملاحق

صفحة الملحق	محتوى الملحق	رقم الملحق
١٨٩	الاستبانة في صورتها الأولية	- ١
١٩٥	الاستبانة في صورتها النهائية	- ٢
١٩٩	أعضاء لجنة التحكيم	- ٣
٢٠١	كتاب الجامعة لووكالة الغوث الدولية (تسهيل مهمة طالب)	- ٤



المخلص

فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما فاعلية بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء

معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وما سبل تطويرها ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة فعالية بعض الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث في تحسين أداء معلمي

(اللغة العربية والرياضيات) في المرحلة الإعدادية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين

لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة) ؟

٣- ما سبل تطوير الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتتبع الأدب

التربوي والدراسات السابقة، وإجراء دراسة استطلاعية تم من خلالها تحديد الأساليب الإشرافية

الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى مشرفي وكالة الغوث الدولية بغزة، ثم قام بتصميم استبانة مكونة من

(61) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (التخطيط، تنفيذ الدروس، الإدارة الصفية، التقويم).

وبعد التأكد من صدق الاستبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٧٥) معلماً

ومعلمة، (165) معلماً و (110) معلمات اللغة العربية والرياضيات في محافظات غزة، للعام

الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة حيث بلغ

الوزن النسبي العام (٧٥%) وهي نسبة عالية .

٢- كانت فعالية الأساليب الإشرافية متفاوتة في محاور أداء المعلم، حيث حصل مجال التخطيط

المركز الأول بوزن نسبي (76 %) ، وجاء مجال تنفيذ الدروس في المركز الثاني حيث حصل

على وزن نسبي (٧٥%)، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث بوزن نسبي (٧٤%)، بينما جاء مجال الإدارة الصفية في المركز الرابع بوزن نسبي (٧٢%) .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير التخصص لصالح معلمي اللغة العربية .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات .

٦- خرج الباحث بتصور مقترح لتطوير الأساليب الإشرافية من خلال إعادة هيكلة مركز التطوير التربوي ، وتنمية القدرات المهنية للمشرفين التربويين .

وبناء على النتائج سالفة الذكر في هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- ١- ضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها .
- ٢- ضرورة خضوع الأساليب الإشرافية إلى التقويم المستمر والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- ٣- قيام المشرفين التربويين وبالتنسيق مع مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية في وضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين .
- ٤- عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية وعلى رأسها القيام بالبحوث الإجرائية وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة، وعدم التركيز على الزيارات الصفية .

Abstract

The effectiveness of the supervisory methods in improving the UNRWA school teachers performance and the ways to improve them from their point of view

This study aimed to answer the major question:

"What is the degree of effectiveness of some supervisory methods used by supervisors in improving the UNRWA school teachers' performance in Gaza?" Sub-questions:

- 1- What is the efficiency of supervisory methods to improve Arabic and math's teachers performance in Prep grades from the sample point of view?
- 2- Are there statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of teachers estimation for the effect of the supervisory methods according to (gender, specialization and years of experience)?
- 3- What are the ways to develop supervisory methods in the UNRWA schools from the teachers'?

The researcher used the analytical descriptive method and designed a questionnaire of (61) statements distributed on (4) domains which are: (Planning - lesson performance - classroom management – Evaluation). The content validity and the construct validity were measured. In addition, the reliability was calculated. The population of the study consisted of all Arabic and Math's teachers in Gaza governorate in the school year (2008-2009). Their number was (1053) male and female teachers. The random sample was (275) teachers. (165) male and (110) female teachers and response percentage was (95, 5).

The data was analyzed by using the SPSS & the EXCEL programs.

The results of the study were summarized as follows:

- 1- In the field of planning, it got the first and its relative weight was (76%).

- 2- In the field of lesson performance, it got the second and its relative weight was (75%).
- 3- In the field of evaluation, it got the third and its relative weight was (74%).
- 4- In the field of classroom management, it got the fourth and its relative weight was (72%).
- 5- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of teachers responses to the questionnaire items about the effectiveness of some supervisory methods according to the specialization for the benefit of the Arabic language.
- 6- There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the teachers responses to the questionnaire items about the effectiveness of some supervisory methods according to gender variable (male – female).
- 7- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of teachers' responses to the questionnaire items about the effectiveness of some supervisory methods according to the years of experience for the benefit of the teachers who have less than 5 years of experience.

Based on previously mentioned results, the researcher recommends the following:

- 1-Education officials should pay more attention for supervision and support its role by holding more training on using modern effective supervisory methods.
- 2 - Supervisors should be encouraged to obtain degrees such as Master and PHD.
- 3- Supervisors should vary their supervisory methods according to their objectives.
- 4- Supervisory methods should be monitored, developed and evaluated when needed.
- 5- Supervisors should plan to overcome teachers' problems in coordination with E.D.C. in the UNRWA.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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

مقدمة :

إن التغيرات العلمية والتربوية التي يشهدها العالم اليوم، والتي تشمل معظم الجوانب والأنظمة بما فيها النظام التربوي والعملية الإشرافية، دفعت المهتمين التربويين إلى دراسة النظم التربوية والتركيز على المعلم باعتباره حجر الزاوية في العملية التربوية، ويعد الإشراف التربوي عنصراً مهماً من عناصر النظام التربوي، وجزءاً من العملية التربوية، وهو يهدف بشكل أساسي إلى تحسين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة.

ويعد الإشراف التربوي الحديث عملية تعاونية تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم، بما يمكنهما من الوصول إلى مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تهمهما للعمل معاً بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلى قرار، والإشراف التربوي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم من خلال الاهتمام بتوجيه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه استخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ، و يوجهوه إلى أغنى وأدكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ١٧) .

وإذا كان كل عمل يتطلب نوعاً من الإشراف حتى يحقق نجاحه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة، فإن عمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة وإعداد القوى العاملة اللازمة للعمل في مجالات الإنتاج المختلفة لأحوج ما يكون إلى الإشراف على أسس سليمة، لأن الأمر المهم في العملية التعليمية ليس المنهج أو البرنامج الدراسي، بل تنفيذ المنهج وطريقة هذا التنفيذ والإشراف عليه، لذا يعد الإشراف التربوي من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

ولقد مر مفهوم الإشراف التربوي بمراحل عديدة تطور من خلالها، فقد كان يقتصر على التفتيش والمراقبة وتصيد الأخطاء، واستمر كذلك حتى عام ١٩٦٠ وكانت وسيلته الرئيسية الزيارات الصفية المفاجئة وهدفه الرئيس تقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف ، ويفيد الأدب التربوي الذي تناول هذه المرحلة أن التفتيش كان ضعيف الأثر في تطوير العملية التعليمية التعليمية إضافة إلى أن اتجاهات المعلمين نحو التفتيش كانت سلبية إلى أن أخذ مفهوم الإشراف

التربوي يأخذ منحى آخر، وقد تبنى التربويون والمهتمون بالإشراف مفهوماً جديداً وهو التوجيه التربوي، حيث عقدت عدة مؤتمرات وندوات ودورات للمعنيين على مدار السنوات التالية من أجل تعزيز مفاهيم المشرفين التربويين وتطوير ممارساتهم (الخطيب وآخرون ، ٢٠٠٣ : ١٥) . ونتيجة تبني مفهوم التوجيه التربوي فقد قلت المهمات الإدارية بالنسبة للموجه التربوي، وزادت المهمات الفنية، واقتصر هدفها على تحسين العملية التربوية فقط، وقد ركز الموجه التربوي على استخدام الزيارات الصفية، واللقاءات القصيرة في معظم الأحيان، وبقيت عملية التوجيه قاصرة عن تحقيق آثار إيجابية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو هذه العملية، حيث كانت تسود علاقات متوترة بين المعلم والموجه في أغلب الأحيان، وقد تبنى التربويون في السبعينات من القرن الماضي مفهوم الإشراف الديمقراطي الشامل الذي يتناول جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية. وقد عرفه بعض الباحثين بأنه " تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه " (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ١٩) .

فالإشراف التربوي عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، تهدف إلى دراسة وتقييم عمليتي التعليم والتعلم من خلال تفاعل جميع عناصر العملية التعليمية، وذلك بتقديم التغذية الراجعة لتطوير العملية التربوية، والتركيز على تحسين أداء المعلمين، والتعرف على مدى ملاءمة المناهج لحاجات المتعلمين، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة .

ولقد تطورت أساليب الإشراف التربوي تبعاً لتطور مفهوم الإشراف التربوي، فظهرت أساليب كثيرة ومتنوعة، يمكن أن يتبعها المشرف في ممارساته لدوره الإشرافي، ولكل من هذه الأساليب مميزاته واستخداماته، كما أن لكل منها شروطاً وضوابط لا بد من توفرها لكي يكون الأسلوب ناجحاً (الطعاني ، ٢٠٠٥ : ٥٥) .

فهناك أساليب إشرافية متعددة ومتنوعة منها الزيارات الصفية، والمشاغل التربوية، والدروس التوضيحية، وتوجيه الأقران، التي يقوم بها المشرف التربوي وذلك من أجل الارتقاء بمستوى

المعلم وتحسين كفاياته المهنية. ولئن تنوعت الأساليب إلا أننا لا نستطيع القول أن أسلوباً منها أفضل الأساليب مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف وفي جميع المدارس (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٣ : ٢٠٣).

ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطور والسير نحو الأفضل، من خلال استخدام الأسلوب الإشرافي الذي يستلزمه الموقف، فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين، ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي. ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من جهة وتحسين أداء المعلمين من جهة أخرى.

وقد زاد اهتمام التربويين والباحثين بأهمية الإشراف التربوي لما له الدور الأكبر في العملية التربوية، ومواكبة التطورات في النظريات الإدارية والتربوية والإشراف التربوي، فقد أجريت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإشراف التربوي من زوايا عديدة وفي هذا الإطار كشفت نتائج بعض الدراسات والتي تناولت الموضوع أن اتجاهات المعلمين نحو الإشراف مازالت تميل نحو السلبية، وأن دور الإشراف ما زال غامضاً لعدم وجود هوية تحدد أبعاده ومسؤولياته. فضلاً عن أن الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تميل إلى التوجيه إن لم تمل إلى التفتيش في بعض الحالات أكثر من ميلها إلى الإشراف الحديث (طافش، ١٩٨٨ : ٤٠). وفي دراسة أجراها (ثابت، ١٩٩٤) بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدراء المدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تتعلق بضعف الثقة بين المشرف التربوي والمعلم. كما أن الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع الإشراف التربوي لم تتطرق إلى وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني تجاه عناصر العملية التعليمية، كما هدفت دراسة (قاسم، ١٩٩٧) التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في

قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية، وامتداداً لها جاءت دراسة (نشوان و نشوان، ١٩٩٨) التي هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر التربوي الحديث. كما اقتصرت دراسة (سيسالم ، ٢٠٠٠) على مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية، وكذلك دراسة (الأغا والديب، ٢٠٠٢) تناولت دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم فقط، أما دراسة (النخالة، ٢٠٠٢) فقد هدفت إلى تحديد دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات ودراسة (عليان، ٢٠٠٢) والتي اقتصرت على تحديد دور المشرف التربوي في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية. وقد تناولت دراسة (البناء ٢٠٠٣) التعرف على الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة، أما دراسة (المقيد ، ٢٠٠٦) والتي هدفت للتعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها، كما أن دراسة (صيام ٢٠٠٧) فقد هدفت للتعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة .

وتبين الدراسات المحلية السابقة أن البعض تناول دراسة واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية والمدارس الحكومية، وذلك من وجهة نظر مدراء المدارس والمشرفين التربويين، كذلك اهتمت بعض الدراسات بمجال النمو المهني لمعلمي مبحث معين كالرياضيات واللغة الإنجليزية والعلوم وتطوير أداء المعلم، ولم تتطرق الدراسات السابقة لفعاليات الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم والتي هدفت إليها هذه الدراسة .

وبعد اعتماد القائمين على دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة خطة لإصلاح التعليم زاد المشرفون التربويون من توظيفهم لأساليب إشرافية متنوعة أهمها الزيارات الصفية والمشاكل التربوية والدروس التوضيحية وأسلوب توجيه الأقران والدراسات الموجهة، ونتيجة لهذه

التغيرات وجد الباحث ضرورة التعرف على فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وسبل تطويرها .

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، و سبل تطويرها ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما درجة فعالية بعض الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث في تحسين أداء

معلمي وكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم ؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات

المعلمين لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير (الجنس - المبحث الذي

يدرسونه - سنوات الخدمة) ؟

٣- ما سبل تطوير الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

فروض الدراسة :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات

المعلمين ومتوسطات استجابات المشرفين التربويين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض

الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير المبحث الذي يدرسونه (اللغة العربية - الرياضيات) .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات

المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر

- أنثى).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات

المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لسنوات الخدمة

(أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فما فوق) .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف إلى فعالية بعض الأساليب الإشرافية (الزيارات الصفية - المشاغل التربوية - الدروس التوضيحية - توجيه الأقران الدراسات الموجهة) التي يستخدمها المشرفون التربويون في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة.
- ٢- الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف في هذه الأساليب، وأثرها على تحسين أداء المعلمين داخل غرفة الصف.
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لفعالية الأساليب الإشرافية المستخدمة في تحسين أداء المعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير (المبحث الذي يدرسه - الجنس - سنوات الخدمة) .
- ٤- تقديم مقترحات لزيادة فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون .

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية البالغة للإشراف التربوي، ودوره في تطوير العملية التربوية، وتنمية كفايات المعلمين .
- قد تساعد هذه الدراسة في تحسين الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون وذلك من خلال الوقوف على جوانب القصور في هذه الأساليب والعمل على تحسينها وتطويرها بما يعود بالفائدة على عملية التعليم والتعلم.
- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة المسئولون عن مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية، وذلك من خلال معرفة الأساليب الإشرافية الملائمة والأكثر جدوى في رفع كفايات المعلمين المهنية .
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين والمهتمين بالإشراف التربوي وتوجه إلى مزيد من الدراسات اللاحقة .

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذا البحث بالحدود التالية :

١ - الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة على التعرف إلى فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون وهي (الزيارات الصفية والدروس التوضيحية والمشاكل التربوية وأساليب توجيه الأقران وأساليب القراءات الموجهة) في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر معلمي اللغة العربية والرياضيات وسبل تطويرها .

٢ - الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات اللغة العربية والرياضيات في المدارس الإعدادية في محافظات غزة.

٣ - الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الإعدادية في محافظات غزة التابعة لوكالة الغوث الدولية .

٤ - الحد الزمني : تم تطبيق القسم الميداني من هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات اللغة العربية والرياضيات في العام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ م .

مصطلحات البحث :

• فعالية :

تعرف بأنها " تحقيق العوائد أو النتائج المتوقعة في مؤسسة معينة، أو العملية من عملياتها، وهذه النتائج قد تكون في مجال واحد أو في مجالات متعددة (اللقاني والجمل، ١٩٩٦ : ٥٣). ويعرفها الباحث إجرائياً بقدرة الأساليب الإشرافية على تحسين أداء المعلمين بدرجة يستطيع من خلالها تحسين قدرتهم على التعامل مع طلابهم وتحسين نتائجهم .

• الإشراف التربوي:

هو " عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون، بقصد النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما بواسطة الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ضمن الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديهم، ومن ثم الوقوف معهم، ومساعدتهم على تحسين أدائهم بحيث يستطيعون التفاعل

مع التلاميذ عن طريق تزويدهم بمعارف نافعة وقيم راسخة وعادات حميدة (طافش، ١٩٨٨: ٤٠). كما يعرفه (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ١٩) " تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه ."

التعريف الإجرائي للإشراف التربوي :

الإشراف التربوي عملية منظمة ومخططة، تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية ، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد، الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكرياً وعلمياً واجتماعياً، وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة.

• المشرف التربوي :

هو "عامل تربوي مؤهل علمياً وخبرة وميولاً، لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وإداريين وعاملين، وتوجيه إنجازهم وتطويره وظيفياً، لرفع فاعليتهم في تحصيل الأهداف التربوية المرجوة" (حمدان، ١٩٩٢: ٧).

كما يعرف بأنه " الفرد الذي له قدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له " (أحمد، ١٩٩٣ : ٦٨).

وتعرفه وكالة الغوث الدولية " بأنه الموظف الذي يعمل في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ويشرف على المعلمين والمعلمات من تخصصه، ويهدف إلى تحسين عناصر العملية التعليمية التعليمية من جميع جوانبها و تشمل (رفع كفاية المعلمين مهنيًا، تحسين تحصيل الطلاب، إغناء المنهاج، تحسين البيئة التعليمية بالمدرسة، وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) من أجل تحقيق الأهداف العامة للإشراف التربوي."

ويتبنى الباحث تعريف دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية .

• الأساليب الإشرافية :

"هي مجموعة من أوجه النشاط الذي يقوم به المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي. فكل أسلوب ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغيير اتجاه أهداف التربية المنشودة" (الطعاني، ٢٠٠٥: ٥٥).

ويعرفه الباحث إجرائياً : بأنها إجراءات إشرافية منظمة يقوم بها المشرف التربوي، أو مدير المدرسة أو كلاهما، في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تهدف إلى تحسين أداء المعلمين المهنية .

• محافظات غزة :

"محافظات غزة عبارة عن قطاع ساحلي ضيق يتراوح عرضه بين ٦-١٢ كم، بينما يبلغ طوله حوالي ٤٢ كم، وتقسم إدارياً إلى خمس محافظات، المحافظة الشمالية، محافظة غزة، المحافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط، ٢٠٠٥: ٤).

• وكالة الغوث الدولية :

وكالة من وكالات هيئة الأمم المتحدة، متخصصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتم إنشاؤها بعد موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها رقم (٣٠٢) الصادر في الثامن من كانون أول لسنة ١٩٤٩ م، لتقديم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين. (وكالة الغوث الدولية ، ١٩٩٥) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإشراف التربوي

• مفهوم الإشراف التربوي

• تطور مفهوم الإشراف

• خصائص الإشراف التربوي

• مميزات عملية الإشراف التربوي

• أهمية الإشراف التربوي

• أهداف الإشراف التربوي

• مبادئ الإشراف التربوي

• أساليب الإشراف التربوي

• الإشراف التربوي في فلسطين

الأداء المهني للمعلم

• التخطيط - مهارة التدريس - إدارة الصف - التقويم

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تحظى السياسات التعليمية في الوقت الراهن بحركة تغير وتطور شاملة، تتناول مختلف جوانب العملية التعليمية، وذلك في ضوء كونها منظومة تربوية متكاملة، ومتفاعلة لتحقيق التطوير في شتى عناصرها المختلفة وفي جميع المراحل التعليمية، ويؤكد خبراء التربية على شمولية عملية التطوير بحيث تشمل جميع عناصر المنظومة في وقت واحد .

ويعتبر الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية، فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على عاتق المشرف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ١٤).

وإن افتراض وجود تجمع هائل من المعلمين المتميزين في قطاع ما، أمر خارق للعادة، ومناف للحقائق العلمية، إذ أن المعلمين شأنهم شأن سائر العاملين في الحقول الأخرى منهم الممتاز ومنهم المتوسط ومنهم الضعيف، والمتميزون قلة في جميع القطاعات، ولذلك فإن المنطق العلمي يقتضي العودة إلى الواقع، وتشخيص أحوال المعلمين، ثم العمل على تحسين أداء الضعاف منهم، وخير وسيلة لذلك هو الإشراف التربوي الذي يعد ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، و يقع على عاتقه تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى المجتمع إليها.

الإشراف التربوي:

مفهوم الإشراف التربوي :

١ - الإشراف التربوي لغة :

ورد في لسان العرب: أشرف الشيء: بمعنى علاه، وأشرفت الشيء: علوته، وأشرفت عليه: اطلعت عليه من فوق (ابن منظور ، ١٩٩٥ : ٢٢٤١ - ٢٢٤٤) .
كما ورد في المعجم الوسيط: أشرف الشيء: علاه وارتفع، وأشرف عليه: اطلع من فوق، وتولاه وتعهده وقاربه، أشفق عليه، والمشرف من الأماكن: العالي المطلع على غيره (المعجم الوسيط، ١٩٧٢ : ٤٧٩ - ٤٨٠) .

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن كلمة مشرف اسم فاعل للفعل أشرف، وكلاهما مشتق من الفعل (أشرف)، وبهذا الخصوص يكون الإشراف هو الإطلاع على أعمال الغير بغرض تفحصها، ويكون المشرف هو الشخص الذي ينظر إلى أعمال الغير نظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة ووظيفة .

وفي اللغة الإنجليزية نجد أن كلمة الإشراف (Supervision) مشتقة من الفعل (Supervise)، وقد ورد في قاموس اللغة الإنجليزية (Longman, English Dictionary 319 , 2001) أن هذا الفعل يعني :

"To watch over people while they work to see that they thing are doing the right "

ويعني باللغة العربية: ملاحظة الآخرين أثناء تأديتهم لأعمالهم، لتفحص أنهم يعملون الأفضل .
وأورد (بعلبكي في قاموس المورد للغة الإنجليزية، ٢٠٠١ : ٩٣١) أن (Supervision) تعني: الإشراف والمراقبة .

٢ - الإشراف التربوي اصطلاحاً :

مرا الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعوامل منها التغيير في مفهوم التربية، وتقدم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية، والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل لم تتشأ منعزلة عن بعضها ولا يمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة والإشراف بصفة خاصة، وقد أدى التفاعل بينها إلى تطور مفهوم الإشراف.

وقد اختلف المربون في تحديد مفهوم الإشراف التربوي، من حيث نطاق الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي، والفترة الزمنية التي تم فيها تحديد هذا المفهوم، ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه التعريفات كما وردت في الدراسات والأبحاث التربوية المختلفة.

عرفه طافش الإشراف التربوي بأنه "مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم، والدفاع عن وطنهم (طافش، ٢٠٠٤ : ٧٣) .

ويرى بعض الباحثين أن الإشراف التربوي يعرف " بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (عطوي، ٢٠٠١ : ٢٣١) (الطعاني ، ٢٠٠٥ : ١٩)، (الأسدي وآخرون، ٢٠٠٣ : ١٥) .

ونظراً لشمول وتعدد مهام المشرف التربوي، اتجهت بعض التعريفات لتعكس بعض هذه المهام، فالباحث تشارلز بوردمان يعرف الإشراف بأنه المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة، فرادى وجماعات، لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية، حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه

النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية والعميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث (السعود، ٢٠٠٢: ٦٧).

أما وايلز (Wiles) فيرى أن الإشراف التربوي " عملية عقلية متبادلة تؤدي إلى نجاح وتقديم الخبرات التعليمية للبنين والبنات " ويحدد وايلز الهدف من الإشراف التربوي بقوله " الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل صورة " (Wiles, 1986 : 16).

ويجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي، هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه، بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم ، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن من اتجاهاتهم (عطوي ، ٢٠٠٨ ، ٢٣١).

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 التعليمية، وبالتالي فالإشراف هو خدمة فنية متخصصة، يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه، بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية " (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ : ٤).

ويرى الباحث بأن الإشراف التربوي: عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية ، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكرياً وعلمياً واجتماعياً وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة.

ومن خلال استعراض الباحث لتطور مفهوم الإشراف التربوي وجد أن التصور الحديث للعملية الإشرافية تنسجم مع تعريف عطوي والطعاني اللذان اتفقا مع واقعية الإشراف

التربوي ووظيفته في النظام التربوي الحديث الذي يواكب المستجدات التربوية ولم يقف جامداً أمامها .

ومن هنا يرى الباحث أن الإشراف التربوي يتضمن :

- خدمة تربوية: فالمشرف يوجه الفرد ويرشده ويعمل على تهيئة الظروف لنموه المهني، ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة .
- عملية تعاونية : فالمشرف والمعلم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل للتلاميذ .
- خدمة اجتماعية : فالمشرف يوجه عنايته لدراسة ظروف التلاميذ خارج المدرسة أو عدم قدرتهم على التكيف الاجتماعي في المدرسة لتحقيق التكيف مع واقع وظروف المدرسة.
- وسيلة لتحقيق أهداف التعليم والتعلم : مهمة المشرف معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعلم .

تطور مفهوم الإشراف التربوي :

مر مفهوم الإشراف والدور الذي يلعبه المشرف التربوي في تطوير العملية التربوية بتطورات كثيرة متنوعة على مر الزمن، كما أن كثيراً من المعاني المختلفة التي أعطيت لمفهوم الإشراف في مراحل متعاقبة من هذا القرن لا تزال معترفاً بها وسائدة بين العديد من المختصين والمهتمين بشؤون الإشراف التربوي .

وعلى العموم فقد كانت العوامل السياسية والدينية هي المقرر المباشر لفلسفة الإشراف وأهدافه وممارساته منذ التاريخ المبكر للتربية الإنسانية وحتى نهاية عصر النهضة الأوروبية على وجه التقريب. ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيس لأبناء المجتمع والمشرف المطلق على تيسير أنشطته اليومية بما في ذلك إعداد المعلمين أو الكهنة الجدد والعرافين والكتاب ورجال الفن والمعرفة .

وفي التربية العربية الجاهلية تركز الإشراف على التربية، والتدريس بين الآباء ومعلمي الكتاتيب أنفسهم، أما في الإسلام فقد اصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية وتميز بها، فكان المعلم مربياً ومشرفاً ذاتياً في آن واحد يحاسب نفسه بنفسه غالباً ويرى تلاميذه أقرب إليه في كثير من الأحيان من أسرته وأولاده . (حمدان ، ١٩٩٢ : ٨ - ٩) .

وقد سمي المشرف في بداية عهد الخلافة الإسلامية بالمحتسب الذي يراقب الكتاتيب وما يعلم فيها ويراقب نظافتها وطرق التعليم فيها وموافقتها للصحة. وبعد ظهور المدارس في عهد الدولة العباسية تم تعيين ناظر للمدرسة ليشراف على المدرسة وما فيها ويتولى النظر في إدارة المدرسة وإليه المرجع في كافة الأمور ويكون من العلماء أو أصحاب الرتب في الدولة (الديوه جي ، ١٩٨٢ : ٩٩) .

أما في العصر الحديث فإن الإشراف التربوي قد نشأ في أول أشكاله في القرن السادس عشر الميلادي في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس، ومراقبة أعمال المعلمين، ثم تزايدت أعداد المدارس، فتم تفريغ أحد المعلمين ليقوم جزئياً بمهام الإشراف على المعلمين، إلى أن تولدت القناعة بأن يقوم بهذه العملية شخص معين هو مدير التربية في المنطقة التعليمية، وقد مارس المدير أعماله في التفتيش على المعلمين، مركزاً على النواحي الإدارية، حيث كان يمارس أعماله في مراقبة المدارس والمعلمين، من أجل ضبط عملية التعليم، وبقي هذا الشكل مستمراً حتى الربع الأول من القرن العشرين (الإبراهيم، ٢٠٠٢ : ١٤) .

ويبدو أن المرحلة الجديدة الثانية لتطور هذا المفهوم قد بدأت حديثاً وهي ما يمكن أن نطلق عليها مرحلة النظر إلى الإشراف التربوي على أنه لا يتعلق بمجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية وإنما تتصل بجميع هذه المجالات والتفاعلات الموجودة بينها .

كما أن وايلز (Wiles) وبوندي (Bondi) يؤكدان الاتجاه ذاته ويحددان معنى الإشراف التربوي على أنه " مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم" نقلاً عن (الأسدي و إبراهيم، ٢٠٠٣ : ١٩) .

وقد نظر كل من وايلز وبوندي إلى تطور الإشراف التربوي كالتالي " ظهر التفتيش في مطلع القرن الحالي متأثراً بنظرية الإدارة العلمية، مما أدى إلى أن يكون الإشراف العلمي والتفتيش في نفس المرحلة، كما تأثر بين عامي ١٩٢٠ - ١٩٣٠ بالإدارة البيروقراطية، وسمي بالإشراف البيروقراطي، ثم تأثر بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، واتسمت هذه المرحلة من مراحل الإشراف بقيام علاقات ودية بين المعلم والمشرف واهتم المشرف بحاجات المعلم الشخصية، ثم بدأ الإشراف يتميز بمراحل تطوره في أواخر الخمسينات، حيث ظهر الإشراف كتطوير للمناهج والإشراف الإكلينيكي ونظام فلاندرز للتفاعل الصفي (Wiles & Bondi , 1980 : 4).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات الخاصة بموضوع الإشراف التربوي مثل دراسة (قاسم ١٩٩٧ ؛ المدلل ٢٠٠٣ ؛ البنا ٢٠٠٣ ؛ المقيد: ٢٠٠٦ ؛ صيام ٢٠٠٧) استخلص الباحث أن الإشراف التربوي مر بمراحل ثلاث هي: مرحلة التفتيش، ومرحلة التوجيه، ومرحلة الإشراف التربوي، وفيما يلي عرض لأهم التطورات التي حدثت في مفهوم الإشراف التربوي .

١- مرحلة التفتيش :

عاصرت هذه المرحلة النظريات الكلاسيكية القديمة في الإدارة، وظهر أسلوب التفتيش في ظل الإطار الاجتماعي في تلك الفترة التي تتصف بالجمود والاستقرائية، كما واكب ذلك الإدارة العلمية والبيروقراطية، التي تميزت بتمركز السلطة الأوتوقراطية والتنافس بين الأفراد والجماعات، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه. ومن خلال اطلاع الباحث وتأمله لمرحلة التفتيش سجل أهم خصائص هذا الأسلوب بما يلي :

- يركز المفتش جل اهتمامه على التحصيل و يهمل غيره من العوامل والظروف الأخرى المتداخلة والهامة وخاصة فيما يتعلق بالتلاميذ .
- يهتم بتقرير الواقع ومدى التزام المعلم بالتعليمات والقرارات دون القيام بعمل إيجابي نحو التحسين .
- يعتمد المفتش على عنصر المفاجأة وتصيد الأخطاء اعتقاداً منه بأنه السبيل إلى كشف العيوب والأخطاء من أجل القضاء عليها .

- كان ينظر إلى المعلم كأداة لتنفيذ ما يطلب منه ولتطبيق المنهاج الدراسي وزيادة تحصيل التلاميذ بغض النظر عن طبيعته الإنسانية ومشاعره .
- يعتبر أسلوب التفتيش أن المفتش هو صاحب السلطة العليا وعليه وحده أن يقرر كل شيء بالنسبة للمعلم.
- طبيعة العملية الإشرافية والأسلوب الذي كانت تتم فيه، والفلسفة التي كانت تقف خلفها لم تكن لتسمح لأي إمكانية لعملية تطوير العاملين بالمؤسسات التعليمية، وبالتالي تطوير العملية نفسها وتحقيق أهدافها .
- ومن خلال ما سبق يتضح أن لمثل هذا النمط التفتيشي سلبيات كثيرة منها تعطيل روح المبادرة والابتكار، ولا يساعد على تكوين علاقات إنسانية، وتعدم الروح الديمقراطية ما بين المعلم والمفتش، لأنه يركز على عيوب المعلم ويهمل مصادر القوة فيه.
- ومن خلال عمل الباحث كمشرف تربوي فإنه يرى أن المفهوم التفتيشي ما زال موجوداً حتى يومنا هذا ، ويمارس من قبل العديد من المشرفين التربويين، ووسيلتهم في ذلك الزيارة الصفية المفاجئة.

٢- مرحلة التوجيه التربوي :

- بدأت هذه المرحلة من (الثلاثينات حتى الأربعينات من القرن العشرين) حيث تطور مفهومه مع تطور نظريات الإدارة مثل حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية، وما تنادي به نظريتهما من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية، والابتعاد عن الاستبدادية والتسلط والفردية، ومن أبرز خصائص التوجيه ما يأتي :
- العلاقة بين الموجه والمعلم علاقة طيبة وتعاونية .
- يعتمد التوجيه على القيادة الرشيدة التي تدرس وتحسن العملية التعليمية وتدعو إلى مساهمة كل من يهمله أمر تحسين العملية التعليمية .
- يؤكد على احترام شخصية المعلم ويتيح له فرص النمو الذاتي ويترك له حرية التفكير ويسمح له بالمشاركة في توجيه التعليم وتحديد سياسته ومناقشة أهداف وخطط التعليم (الطعاني، ٢٠٠٥ : ٣٤) .

ورغم ذلك لم يستمر العمل بمفهوم التوجيه التربوي من قبل الموجهين وذلك للأسباب التالية:
١- أن عملية التوجيه التربوي تقوم على فرضية خاطئة، وهي أن الموجه يعرف والمعلم لا يعرف .

٢- أن عملية التوجيه تستند إلى النزعة الفوقية .

٣- أن عملية التوجيه تركز على المعلم فقط، وتهمل الأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية (طافش، ٢٠٠٤ : ٧٠) .

وعلى الرغم من التطور في مفهوم عملية التوجيه التربوي إلا أنه كان من الصعب على المفتش الانتقال من مفهوم وأسلوب التفتيش إلى مفهوم وأسلوب التوجيه، ذلك لأن هدف التعليم ظل في نظرهم إكساب المعرفة للطالب، وهو مرتبط بالتفتيش أكثر من التوجيه، مما أبقى على سلبية اتجاهات المعلمين نحو التوجيه التربوي (دويك وآخرون، ١٩٩٨ : ١١٧).

ويرى الباحث أن مفهوم التوجيه لم يتغير كثيراً في الميدان التربوي عن التفتيش، لأن التوجيه كان ينطلق من فكرة أن المعلم لا يمتلك كل المهارات اللازمة وإن كان يمتلك هذه المهارات فإنه بحاجة إلى توظيفها التوظيف السليم والصحيح، وبذلك بقي مفهوم التفتيش والتوجيه مركزاً على أداء المعلم ومهملاً العناصر الأخرى للعملية التعليمية، إضافة إلى أنهما لم يعتنيا بالنمو المهني للمعلم .

٣ - مرحلة الإشراف التربوي :

أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع، حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعليمية، وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وبتحسين أدائه وبتعديل سلوكه التعليمي، إلى الاهتمام بالموقف التعليمي ككل، وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب فيه في مختلف عناصره وهي: المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية، والإدارة الصفية .

ويرى الباحث أن مرحلة الإشراف التربوي تتسم بدور إيجابي للمعلم ضمن عملية الإشراف، فهو ليس مستقلاً فحسب، بل هو داعم يسهم بآرائه وأفكاره نحو عناصر الموقف التعليمي والعملية التعليمية التي صار ينظر إليها نظرة شمولية تتناول جميع جوانبها في ظل مرحلة الإشراف التربوي .

خصائص الإشراف التربوي :

- فيما يلي مجموعة من السمات والخصائص المميزة للإشراف التربوي الفاعل من أهمها:-
- 1- عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي من أجل النهوض بالعملية التربوية والتعليمية التعلمية. وذلك من خلال توجيه المعلم إلى أفضل الطرق التدريسية التي تلائم مادة تخصصه، ومن ثم تدريبه عليها تدريباً عملياً، موظفاً أكثر التقنيات ملائمة لطبيعة المادة ولموضوع الدراسة .
 - 2- عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية، لذلك يعمل المشرف التربوي على توثيق علاقاته مع المعلمين المنوط به عملية التفاعل معهم والإشراف على أعمالهم، مما يساعده في القيام بدوره الفعال لتذليل الصعوبات والمعوقات التي قد تطرأ في الميدان بين المعلم وزميل له. أو بين المعلم وطالب، أو بين المعلم وإدارة المدرسة، وذلك في مناخ اجتماعي سليم يسوده الود والاحترام المتبادل (طافش ، ٢٠٠٤ : ٧٧) .
 - 3- عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية وتحقيق أهدافها .
 - 4- عملية شاملة تعنى بكل ما يمت إلى العملية التربوية بصلة ابتداء من تحسين أداء المعلمين، ومروراً بالوسائل المعينة، والأنشطة المصاحبة، وأدوات التقويم وانتهاء بتطوير المناهج والبيئة المدرسية. فيعمل على تحسينها وتطويرها في إطار الأهداف والتوجهات العامة للتربية والتعليم .
 - 5- عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين والطلاب على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار وشعاره ذلك " انطلق أيها المعلم " بشرط أن يكون هذا الانطلاق عملياً ومدروساً ومبنياً على وعي وبصيرة، وفي إطار الأهداف التي تقررها القيادة التربوية العليا .

- ٦- عملية فنية متخصصة تتطلب نمواً مستمراً لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب .
- ٧- عملية ديناميكية مرنة لا تقتصر على أسلوب واحد، وإنما توظيف جميع الأساليب والوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التربية وفق ما يتطلبه الموقف والهدف .
- كما يتميز الإشراف التربوي بالتواصل المفتوح بين المشرفين والمعلمين، ويقوم على مساعدة المعلمين في النمو المهني ويتيح لهم الفرصة للبحث والتجريب، وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المعلمين والطلاب بما يخدم العملية التعليمية التعلمية .

أهمية الإشراف التربوي:

- فيما يلي بعض الأدلة التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي :
- ١- التطور الكبير والسريع في مجالات المعرفة وتطبيقاتها، والحاجة إلى تطوير مجتمعنا، بحيث يكون أكثر إيماناً بالعلم والتكنولوجيا تمثيلاً مع الانفجار المعرفي.
 - ٢- التطور الكبير في البحوث التربوية، واكتشاف الكثير من الحقائق والمفاهيم التي يمكن أن تسهم في النمو المهني للمعلمين (سيسالم وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٤٠) .
 - ٣- يبدأ عدد كبير من المعلمين الخدمة دون إعداد مهني كاف وهنا تكمن الحاجة للإشراف عليهم.
 - ٤- 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 وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسئوليته.
 - ٥- الإشراف التربوي ضروري أيضاً للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس.
 - ٦- إن التغيير في الأساليب التربوية وكذلك في المناهج الدراسية يؤكد الحاجة إلى عملية التوجيه، وذلك لتوضيح فلسفة التغيير ومبرراته أمام الذي ما زال متمسكاً بالأساليب التقليدية التي اعتادها في التدريس.

٧- حاجة المعلم المتميز في بعض الأحيان إلى الإشراف و التوجيه لا سيما عند تطبيق أفكار جديدة، ويستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل قدرةً وخبرة، وخاصةً في ظل المناهج الفلسطينية الحديثة.

٨- ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم (السعدي، ١٩٨٤ : ٢).

٩- تقويم أداء المعلمين تقويماً شاملاً للإنجازات والمهام المطلوبة منهم وعلاج أوجه القصور والضعف، وتنمية جوانب القوة لديهم .

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الإشراف التربوي ضرورة للعملية التربوية حيث يعتبر عموداً من الأعمدة التي ترتكز عليها العملية التربوية، فهو الذي يحدد المعالم أو يرسم الطرق وينير السبل أمام العاملين في هذا الميدان لبلوغ الأهداف المنشودة.

أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة . ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، لكنها تختلف فيما بينها باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع، وسيعرض الباحث فيما يلي بعض وجهات نظر المربين حول هذه الأهداف فيما يلي :

يرى (المساد، ١٩٨٦ : ٢٤ - ٢٥) أنه على الرغم من تعدد أشكال الإشراف التربوي، إلا أن أهدافه تدور حول ما يلي :

١- تحسين وتطوير الموقف التعليمي التعلمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية .

٢- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية .

٣- مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية .

ويرى (الزهري ، ١٩٨٧ : ٤٤) أن أهداف الإشراف التربوي هي:

١- أن يميز المعلم بين الهدف والوسيلة ، وأن يربط بين المواد الدراسية ذات العلاقة .

- ٢- إدراك مشاكل النشء والعمل على حلها وتحسين العلاقات بين المعلمين .
 - ٣- بناء قاعدة خلقية صلبة بين جماعة المعلمين وتوجيههم وتوحيدهم في جماعة متعاونة .
 - ٤- وضع المعلم في المكان المناسب لاستعداداته وقدراته .
 - ٥- ترغيب المعلمين الجدد في مهنة التدريس .
 - ٦- توجيه المعلم نحو أساليب التقويم .
 - ٧- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي .
- أما (حمدان ، ١٩٩٢ : ١٤ - ١٦) فأضاف مجموعة أخرى من الأهداف المرتبطة بالتربية و الحياة المدرسية منها :
- ١- توفير معلومات حول تقدم التربية المدرسية وإنجازاتها وأنواع الصعوبات التي تواجهها.
 - ٢- توفير المعارف والتعليمات الموجهة للتربية المدرسية والمساعدة على إغنائها ورفع فعاليتها.
 - ٣- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعلم والإدارة والتعليم .
 - ٤- تنسيق الجهود والمحاولات المدرسية والاجتماعية لانتظام التربية المدرسية واستمرارها ورفع إنتاجيتها .
 - ٥- إدارة وتوجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية، ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للآثار المرجوة .
- ويرى (الدويك وآخرون، ١٩٩٨ : ٨٠ - ٨١) أن الإشراف التربوي يعمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله من خلال تعديل المنهاج ليشبع الحاجات الضرورية المباشرة للطلاب، وتعديل أساليب التدريس وطرقه بما يتناسب ومستوى الطلاب، ودراسة واقع المنهاج التعليمي ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه ووضع حلول جديدة لمشكلات التعليم وتقييم الموقف التعليمي بشكل شامل .
- أما (طافش ، ٢٠٠٤ : ٩٦ - ٩٧) فيرى أن أهداف الإشراف التربوي تتمثل في :
- ١- المساعدة في اختيار المعلمين وانتقاء العناصر القادرة على ممارسة مهنة التعليم بنجاح، والمساعدة في إعداد برامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة .

٢- توفير الأمن الوظيفي للمعلمين .

٣- إثارة قابلية المعلمين للعمل .

أما (سلامة حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٣ - ٢٤) فقد ذكر مجموعة من الأهداف للإشراف التربوي تتمثل فيما يلي :

١- إحداث التغيير والتطوير التربوي من قبل المشرف التربوي ، فهو من خلال مركزه قادر على الإطلاع على المستجدات التربوية وخالصة الأبحاث مما يجعله قادراً على تطبيقها وتجريبها واطلاع المعلمين عليها، ومساعدتهم على ممارسة الأساليب والأفكار الجديدة .

٢- تحسين الظروف المدرسية وذلك من خلال تحسين علاقة المعلمين بعضهم ببعض، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة .

٣- توضيح أهداف التربية .

٤- الربط بين المواد الدراسية وتحقيق الانسجام في جميع عناصر المنهج المختلفة .

٥- بناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين أساسها التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي بين المشرف والمدرسين والطلاب بحيث تضع هذه العلاقة أصولاً لمهنة التدريس قائمة على الاحترام والتعاون .

ويرى الباحث أن الأهداف السابقة تتناول الإشراف التربوي كعملية متكاملة تمس جميع جوانب العملية التعليمية، من خلال اتجاهها نحو تطوير أداء المعلم، بما ينعكس على تحسين مستوى الطلبة فضلاً عن تعرضها للمناهج الدراسي، وإبراز دور المشرف التربوي نحو محتوى المنهاج، وتذليل العقبات التي تعترض تنفيذه .

وبناء على ما سبق يتبنى الباحث مجموعة الأهداف والتي يمكن أن تحقق إشرافاً تربوياً جيداً وهي :

١- تحسين وتطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية .

٢- مساعدة المعلمين على النمو المهني المستمر، وتحسين مستوى أدائهم من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية .

٣- تقديم التجارب الناجحة ومعالجة جوانب الضعف في الأداء .

- ٤- تحسين أداء النظام التعليمي أو التطوير نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، وهي العناصر الثلاث الرئيسة لمفهوم الجودة في التربية .
- ٥- تقييم أداء المؤسسات التعليمية واقتراح خطط التعديل والتوجيه والتطوير في ضوء الأهداف العامة للتربية في المجتمع .
- ٦- تعزيز مفاهيم المشاركة والتعاون والتشاور والعمل الجماعي بروح الفريق .
- ٧- تحسين مواقف التعليم لصالح التلميذ، وهذا التحسين لا يكون عشوائياً، بل لا بد من تخطيطه، ولا بد من تقويم لهذا التحسين المخطط، والمبني على أساس التقويم السليم .

مبادئ الإشراف التربوي :

الإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي، وذلك من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم. ومن هذا المنطلق لا بد من إرساء قواعد متينة، يقوم عليها الإشراف التربوي ليقوم بدوره الفاعل الذي قام من أجله، وبذلك تتحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها في أسرع وقت، وأقل تكلفة ممكنة(طافش ، ٢٠٠٤ : ٧٣) .

ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره الفاعل فإنه يستند إلى عدة مبادئ :

- ١- الإيمان بأهمية العمل التعاوني أي تعاون جميع الأطراف من معلم ومدير مدرسة ومشرف تربوي في إطار مفهوم العمل الجماعي المشترك القائم على تبادل الخبرات .
- ٢- توفير البيئة التربوية والتعليمية الصالحة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو التلميذ نمواً متكاملًا، ويتطلب ذلك أن يكون للإشراف دور واضح في إزالة العقبات التي تواجه العملية التعليمية التعليمية، وفي توفير الظروف المادية والبشرية التي تساعد على توفير البيئة الصحية.
- ٣- معاونة المعلم على زيادة فهمه لأهداف العملية التعليمية، ودراسة المناهج وتحليلها واقتراح وسائل تحسينها، والوقوف على أحدث الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس تخصصه .
- ٤- التنسيق بين المعلمين على أساس توزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية أي استفادة كل مدرسة من الخبرات المطلوبة .

٥- العمل على توفير فرص النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين، وذلك بتضافر جهود كل من إدارة المدرسة والتوجيه ونقابات المعلمين وروابطهم في عملية الإشراف (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ٢١).

٦- الاعتراف بقيمة المعلم، وإنه الحلقة الأقوى في العملية التربوية، والأقدر على تحديد قدراته، وإمكاناته الذاتية ، ويتطلب ذلك أن يقوم المعلم بتقويم ذاته، ويختار وسائله لحل المشكلات التي تعترض عمله ويحدد الأسلوب الأنجح لتلبية احتياجات الطلبة، ويقوم بمراقبة نموه المهني (سيسالم وآخرون، ٢٠٠٧ : ٥٩) .

٧- إن الإشراف التربوي بمعناه الحديث، لا يمكن أن يتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل ولديهم خبرة واسعة في التعليم والتعلم .

٨- عملية التطوير يلزمها عملية تغيير في اتجاهات كل من المعلم والمدير والمشرف التربوي ليتقبل الأفكار ويخضعها للحوار البناء (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠٠٥ : ٥).

٩- الثقة في استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم والقيام بعملية التقويم الذاتي.

ويضيف (طافش ، ٢٠٠٤ : ٧٤ - ٧٥) مجموعة من المبادئ للإشراف التربوي أهمها :

١- التجريب العلمي، حيث يدعو الإشراف الديمقراطي المعلمين والطلاب إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل، ويعمل على أن يصبح هذا التوجه عادة سلوكية لديهم .

٢- التجديد والابتكار: يحاول المشرف التربوي تغيير وتعديل في خطته ووسائله لمواكبة كل جديد .

٣- استشراق المستقبل، يكتسب المشرف التربوي هذه السمة من خلال خبرته في الحياة، فتهيبه القدرة على توقع المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل، فيتخذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافيها قبل وقوعها .

٤- الشمولية : على المشرف أن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي، بحيث تتعاون هذه المجالات وتتكاتف لتلبية جميع حاجات المجتمع .

ويؤكد (عبد الهادي ، ٢٠٠٢) على مجموعة من المبادئ أهمها :

- يقوم دور المشرف التربوي على مجموعة من العناصر والعمليات وهي :

- القيادة : وتتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية .
- الديمقراطية : تقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات .
- التعاون: يقوم على أساس تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم .
- الشمول : أي يعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتائج النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين .
- العلمية : أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعلم .
- المرونة : أي لا يعتمد أسلوباً واحداً، وإنما يعتمد أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٢٩ - ٣٠) .

ومن خلال استعراض آراء الباحثين والمربين حول مبادئ الإشراف التربوي، تبين أنها ركزت بشكل أساسي على طبيعة العملية الإشرافية، ودور المشرف التربوي كداعم للمعلم ومحفز له، لتطوير كفاياته في مهنة التدريس، مع التركيز على احترام ذات المعلم، وإشراكه في تطوير العملية التربوية، كما يتناول الإشراف التربوي توظيف الأساليب العلمية لحل المشكلات التعليمية، وتشجيع المعلمين على الإبداع، وتقبل التغيير ومواكبة كل ما هو جديد.

ويضيف الباحث مجموعة من المبادئ هي :

- ١- المتعلم هو محور العملية التعليمية، والمعلم منظم لهذه العملية وهو العنصر الرئيس، ويقوم بالدور الأساسي فيها .
- ٢- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي .
- ٣- الإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب، وإنما يسعى إلى تطوير الموقف التربوي، من خلال تحليل جميع العناصر المؤثرة في عملية التعلم .

٤- على المشرف أن يكون موضوعياً في تقويمه لنفسه أو تقويمه للمعلمين الذين يشرف عليهم.

أساليب الإشراف التربوي :

يعرف الأسلوب بأنه " هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلميذ ومديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة " (عطوي، ٢٠٠١ : ٢٧١) .

ويعرفه الباحث بأنه الطريقة التي يمارسها المشرف التربوي مع المعلم بهدف تحسين أدائه، وتطويره مهنيًا، ويستطيع المشرف التربوي أن يقوم بعمله بنجاح وفاعلية من خلال تعامله مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة ايجابية وبأسلوب مناسب.

ولئن تنوعت أساليب الإشراف التربوي، وتعددت إلا أننا لا نستطيع القول أن أسلوباً واحداً منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين وفي كل المواقف وفي جميع المدارس وفي كل الظروف، لأن الإشراف التربوي يتغير بتغير الأحوال المجتمعة، وبتغير الأهداف التربوية، وبتغير المواقف التربوية، وتختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعية. فأساليب الإشراف التربوي متداخلة ومتكاملة ومطروحة للمعلم لكي يختار بمساعدة المشرف التربوي ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه ليحقق الأهداف التي ينشدها (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٦٠) ويمكن أن نشير إلى مجموعة العوامل التي تؤثر في تحديد نوعية الأسلوب الإشرافي وهي :

- ١- أن يتناسب الأسلوب مع الهدف الذي يراد تحقيقه .
- ٢- أن يلبي الأسلوب حاجة لدى المعلمين .
- ٣- أن يتلاءم الأسلوب مع نوعية المعلمين الخاصة والشخصية .
- ٤- أن يكون الأسلوب قابلاً للتقويم والملاحظة (سيسالم وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٢٠٢) .
- ٥- طبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة .
- ٦- كفايات المشرف التربوي وإمكاناته.

ويضيف الباحث بعض المقومات الأخرى لاختيار الأسلوب الإشرافي منها :

١- إيمان المشرفين بأهمية الأسلوب الإشرافي الذي تم اختياره، وقدرتهم على استخدامه.

٢- شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في نمو المعلمين وتحسين العملية التعليمية .

ولقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً من الباحثين والقائمين على الإشراف التربوي، تمشياً مع ما طرأ على مفهومه وعملياته وأهدافه من تطورات، وقد ظهرت أساليب إشرافية عديدة ومتنوعة مثل الأساليب الفردية والأساليب الجماعية، والتي يتخذ كل أسلوب منها عدة أساليب إشرافية مباشرة وغير مباشرة .

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن المشرف التربوي هو سيد الموقف يستطيع اختيار المناسب من هذه الأساليب بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ويحقق نتائج أفضل .

وقد صنفت معظم التربويات الأساليب الإشرافية إلى :

(أ) أساليب فردية : لأنها تقتصر على المشرف والمعلم فقط :

وتتفق (سيسالم ، ٢٠٠٧: ٢٠٣) مع (الإبراهيم ، ٢٠٠٢) مع هذا التصنيف وهي على النحو التالي :

١- زيارة المدرسة

٢- زيارة المعلم في الصف

٣- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف

٤- زيارة المعلم لزميل في صفه وإشراف أو توجيه من المشرف التربوي .

أ- أساليب جماعية : حيث يقوم المشرف التربوي بمفرده بصورة عامة، وقد يتعاون مع زملائه في القليل منها، وتشمل مجموعة من المعلمين. وأما الأساليب الإشرافية الجماعية فأهمها :

١- الدروس النموذجية

٢- الورش التربوية

٣- البحوث الإجرائية

٤- الدورات التدريبية

٥- الحلقات التدريسية

٦- الاجتماع بالهيئة التعليمية

٧- اجتماع المشرف بمعلمي مادة معينة أو صف معين

٨- المؤتمرات التربوية

٩- النشرات الإشرافية

١٠- اللجان العلمية المتخصصة (سيسالم وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٢٠٣) .

ولقد تعددت آراء التربويين في أساليب الإشراف، فيرى توماس برجز Toma Brigs وجوزيف جاستمان Joseph Justman أن أهم أساليب الإشراف التربوي هي الزيارات الصفية، والمؤتمرات التربوية، واجتماعات المعلمين الفردية والجماعية، والقراءات الموجهة، والمشاكل التربوية، والدروس التوضيحية، والمحاضرات، والنشرات التربوية. أما هارولد سبيرز Harold Spears فيركز على الزيارة الصفية كأسلوب مهم من أساليب الإشراف التربوي (Harold Spears , 1975 : 263). ويرى جاسوننت سنج أن زيارة الصف والتدريس التطبيقي والقراءات الموجهة والزيارات المتبادلة والورشة التربوي هي من أهم أساليب الإشراف التربوي (يوسف، ١٩٧٩ : ١٧٨) . ومن خلال عمل الباحث كمشرف تربوي ومن خلال الاستطلاع الذي قام به الباحث لمعرفة الأساليب الإشرافية الأكثر استخداماً من قبل المشرفين التربويين بوكالة الغوث الدولية ، وجد الباحث أن أكثر هذه الأساليب استخداماً هي حسب الترتيب (الزيارات الصفية - الدروس التوضيحية - توجيه الأقران - المشاغل التربوية - القراءات الموجهة) . لذا سيقصر الباحث في هذه الدراسة على الأساليب الخمسة الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث الدولية حسب استطلاع الرأي الذي نفذه الباحث وهي (الزيارات الصفية - الدروس التوضيحية - توجيه الأقران - المشغل التربوي - القراءات الموجهة) .

أولاً : الزيارات الصفية :

احتلت الزيارات الصفية منزلة هامة من بين جميع أساليب الإشراف التربوي المختلفة، كما أنها تعد من أقدم الأساليب المعروفة وأكثرها شيوعاً، يستخدمها المشرف التربوي ليرى

الواقع كيف يتم؟ 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 المساعدة وفي أي النواحي يحتاجها، وكيفية تقديمها إليه وذلك من أجل الارتقاء بمستوى التدريس والتعلم (حسين، عوض الله، ٢٠٠٦ : ٤٣).

قد اختلفت النظرة إلى الزيارة الصفية بين الماضي والحاضر، بخاصة في إطار التدريب والنمو المهني، ولم تعد أهداف الزيارة الصفية موجهة نحو تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء المعلم وإصدار أحكام تقييمية ترتبط بترقيته، أو نقله، أو محاسبته، بقدر ما هي موجهة نحو مساعدة المعلم على تأمل ممارساته المهنية، ونقدها بموضوعية والعمل على تطويرها، بهدف تحقيق التنمية المهنية الشاملة عن طريق تطوير قناعاته المتصلة بممارساته في تنظيم التعلم مما يؤدي إلى تحسين نوعية تعلم طلبته في نهاية الأمر.

مفهوم الزيارة الصفية :

تشير الزيارة الصفية كوسيط إشرافي إلى أنها " العملية النظامية المخططة 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 " (Donald , 1985 ,.14- 16).

ويعرف (المنيف، ١٩٩٨ : ١٩) الزيارة الصفية بأنها "أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم، والإطلاع على الطرق، والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ، واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون، للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم".

ويمكن أن نستنتج من هذا المفهوم ما يأتي :

١. تشكل الزيارة الصفية بمفهومها الحديث نظاماً له مدخلاته والمتمثلة في المعلم، والمشرف، والتلاميذ، والمنهاج والأدوات والتجهيزات والوسائل التعليمية والزمن، وغرفة الصف، وأدوات المشاهدة والملاحظة الصفية. وله عملياته المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتنسيق، وإثارة الدافعية والتقويم والمتابعة وما يرتبط بها من أساليب تفعيلها، وله نتاجاته والمتمثلة في تحسين أداء المعلم تحسناً قائماً على حدوث تغيرات إيجابية مرغوب فيها في فاعات المعلم، واتجاهاته تظهر على شكل تغيرات ملحوظة في السلوك التعليمي، والتي ستؤدي في النهاية إلى تحسين العائد الرئيس للعملية التعليمية، وهو تحسين نوعية تعلم التلاميذ.

٢. يشكل البعد الإنساني عنصراً أساسياً وهاماً في هذه العملية الإشرافية، ويتمثل هذا العنصر في أهمية المناخ السيكولوجي الذي تحدث فيه عملياتها والمتمثلة بالثقة والاحترام، والأمن المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي المعلم الأول، والذي يؤدي غيابها إلى فشل الزيارة في بلوغ أهدافها المهنية المنشودة.

٣. إن التخطيط التعاوني الشامل للزيارة الصفية هو من المتطلبات الأساسية لنجاحها، وتحقيق أهدافها المنشودة.

أهمية الزيارات الصفية :

"إن تحسين العملية التربوية هو هدف الإشراف التربوي ، والزيارة الصفية إحدى وسائل هذا التحسين، فالمشرف يزور الصف ليشاهد سير عمليتي التعليم والتعلم، وقد لا تتوفر لديه وسائل أخرى ناجعة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف، وتمكنه من وضع خطة على ضوء الحاجات الواقعية التي شاهدها، ومعرفته بالذين يحتاجون إلى مساعدته، وفي أي النواحي تكون المساعدة وكيفية تقديمها(عبد الهادي، ٢٠٠٢: ٦٠).

إن المشرف التربوي لدى زيارته الصفية يلتفت إلى كل ما يجري حوله بنظرة شمولية يستطيع من خلالها إدراك العلاقات الوظيفية بين كافة المدخلات المختلفة، وقد تغيرت النظرة إلى الزيارة الصفية في الإشراف الحديث، فبدلاً من تركيزها على كتابة التقارير التقويمية فقط أصبحت تركز على تقويم التلاميذ وقياس المهارات والمعارف والاتجاهات التي تحققت

لديهم. واكتشاف احتياجات المعلم العلمية والتربوية وتحسس نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم كي يتمكن المشرفون من وضع خطة لتعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى المعلمين.

ومن الأمور التي يهتم بها المشرف في الزيارة الصفية :

* الهدف الذي يرمي إليه المدرس.

* دور المنهاج الدراسي وما يتصل به من وسائل تعليمية .

* الأسئلة التي يطرحها المعلم من حيث أنواعها ومناسبتها لكل من المادة الدراسية ومستوى التلاميذ وتوزيعها بشكل يضمن مشاركة جميع التلاميذ .

* مدى التفاعل داخل الصف .

* اكتشاف المميزات التي يتمتع بها المعلم مثل تشجيع الطلاب على القراءة الخارجية .

* مراعاة المعلم للفروق الفردية بين التلاميذ في الميول والحاجات والاستعدادات والقدرات .

* مدى توفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٦١) .

أهداف الزيارات الصفية:

للزيارات الصفية أهدافاً كثيرة من أبرزها :

١- التعرف على حاجات المعلمين : إن المعلم مهما بلغ علمه، ومهما بلغت خبرته يظل بحاجة لتنمية قدراته، لأن العلوم تتطور باستمرار، ولا شك أن المتعلمين متفاوتون فيما بينهم في القدرات والخبرات والاستعدادات، لذلك على المشرف أن يتعرف على احتياجات المعلمين فمنهم من تعوزه القدرة على التفكير العلمي، ومنهم من يحتاج إلى العون في مجال استخدام التقنيات التربوية، ومنهم من ينقصه الإلمام بمبادئ القياس والتقويم، إلى غير ذلك من حاجات لا يمكن أن يكتشفها المشرف التربوي إلا بزيارة الصفوف زيارات متكررة، ومشاهدة ما يقوم به المعلمون من أعمال على الطبيعة .

٢- الإعداد لتخطيط برنامج إشرافي: على المشرف أن يعد برنامجاً إشرافياً متكاملًا، ليعمل بموجبه طيلة العام الدراسي، ومن أجل إعداد هذا البرنامج إعداداً نافعاً يقوم المشرف

التربوي بزيارة المعلمين في فصولهم لمشاهدة تفاعلهم مع تلاميذهم، وجمع ملاحظات تساعده في التخطيط لبرنامج الإشراف (طافش ، ٢٠٠٤ : ١٠٩ - ١١٢) .

٣- توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف على أساس من الثقة والاحترام المتبادلين لتخطيط البرامج التوجيهية لمساعدة المعلمين في تأدية واجباتهم الوظيفية .

٤- اختبار مدى إمكانية تطبيق بعض الاتجاهات التربوية الحديثة، وتطبيقها عملياً داخل غرفة الصف، والحصول على تغذية راجعة تتصل بهذا الجانب قبل تبنيها وتعميمها (الطعاني، ٢٠٠٥ : ١٢٢) .

٥- إتاحة الفرصة أمام المعلم للإبداع والابتكار والمبادرة واستثمار الطاقات والإمكانات الكامنة لديه، وتعزيز الثقة الذاتية لدى المعلم إلى أقصى حد ممكن .

٦- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة، وتجارب مبتكرة (دليل المشرف التربوي، ١٩٩٩ : ٦١) .

ويضيف الباحث أهدافاً أخرى للزيارات الصفية منها :

- ١- التأكد من التزام المعلمين بتنفيذ ما خططوا له .
- ٢- تقويم ما تم تنفيذه من المنهاج .
- ٣- التعرف إلى المتميزين من المعلمين .
- ٤- تقويم مستوى أداء المعلم تقويماً موجهاً نحو تحقيق التحسين والتجديد في أساليب تنظيم التعلم والتدريب والإشراف التربوي .

٥- تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية عن جوانب محدودة في أدائه بحيث تتصف هذه التغذية بالموضوعية والدقة والشمول، وتعيّنه على محاكمة ممارسته وتطويرها .

أنواع الزيارات الصفية:

يرى (ربيع ، ٢٠٠٦ : ٢٢٢ - ٢٢٤) و (بلقيس وعبد اللطيف ، ٢٠٠٢ : ٣ - ١٨) أن الزيارات الصفية تأخذ أشكالاً ثلاثة حسب الغرض منها وهي :

* الزيارات الاستطلاعية التشخيصية:

وتهدف إلى تكوين فكرة أولية عن أداء المعلم، والتعرف إلى الجوانب المختلفة لأدائه. وتتم هذه الزيارة عادة في بداية العام الدراسي ويمكن الاستفادة منها مع المعلمين الجدد، أو المعلمين المنقولين من منطقة تعليمية إلى منطقة تعليمية جديدة، ويتم تسجيل الملاحظات لهذه الزيارة في دفتر المذكرات الخاص بالمشرف أو تعبئة استمارة خاصة تساعده على رسم صورة عن أداء المعلم قبل إشراكه في برنامج إشرافي محدد .

* الزيارات الإشرافية التوجيهية :

وتهدف إلى تقديم خدمات إشرافية للمعلم بهدف مساعدته على تحقيق النمو المهني. وقد تكون هذه الزيارة بمبادرة من المشرف الذي يخطط لها في ضوء الاحتياجات المهنية للمعلم، وقد تكون بمبادرة من المعلم، وهذه أفضل من تلك التي تأتي بمبادرة من المشرف من حيث الدلالة التربوية والإنسانية، حيث تشير إلى مستوى العلاقة الإنسانية بين المعلم والمشرف. إن الزيارة التوجيهية تظل مفيدة ومؤثرة تربوياً مادامت مخططة ونظامية وهادفة. ويعتبر الإشراف العيادي من الزيارات التوجيهية البناءة .

و يحتاج المشرف التربوي في تنفيذ هذا النمط إلى أدوات خاصة للمشاهدة والتحليل والتسجيل، تكون واضحة ومفهومة ومقبولة لكلا الطرفين. وتتوقف قيمة هذا النمط من الإشراف على مراعاة المشرف التربوي ووعيه وكفايته في تحديد الحاجات والتخطيط والتواصل اللازم لإقامة جسور من الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وتكون سبباً لتوثيق العلاقة الإنسانية بينهما وأساساً للتوجيه التربوي الفعال والمؤثر .

* الزيارات الصفية التوضيحية / التدريبية:

هي الزيارات المتبادلة التي ينظمها المشرف، أو المعلم الأول بين المعلمين الذين يعلمون المادة نفسها في ذات المدرسة، أو في المدارس المتجاورة، وذلك بهدف تنظيم تبادل الخبرات بين هؤلاء المعلمين. ويجب تحديد الهدف من الزيارة مسبقاً، ويحرص المشرف التربوي على التنسيق الكامل بين المعلم الذي تنظم الزيارة التوضيحية من أجله، والمعلم الذي يقوم بتقديم الدرس الذي يستخدم لإيضاح طرائق تعليمية ما أو مهارة أدائية محددة، أو توضيح أسلوب

في استخدام الأدوات والأجهزة، أو الوسائل التعليمية، لذلك يختار المشرف التربوي المعلمين الجيدين ليكونوا محور مثل هذه الزيارات .

* الزيارات التقييمية :

يأتي هذا النمط من الزيارات عادة بعد فترة من التدريب في أثناء العمل أو الخدمة، أو بعد مرحلة من التوجيه التربوي المخطط نحو مساعدة العاملين على اكتساب مهارات، أو كفايات تدريبية، أو إدارية محددة، ويهدف إلى التأكد من مدى الفاعلية، والأثر الإيجابي الذي تحقق بفعل التدريب، ويمكن للمديرين والمشرفين تنظيم مثل هذه الزيارات الصفية التقييمية بصورة فردية، أو على هيئة لجان محلية صغيرة تضم المدير والموجه، ويكون هذا النمط من الزيارات الصفية على نوعين :

١- النوع الأول: يطلق عليه الزيارات التقييمية الأولية أو التجريبية، ويقصد بها تلك الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف أو كلاهما معاً لأحد المعلمين المتدربين قبل تعرض هؤلاء للزيارة التقييمية الختامية. وتهدف للتأكد من المستوى الأدائي الذي حققه المعلم المستهدف نتيجة التدريب أو التوجيه المنظم خلال فترة معينة وتزويده بالمزيد من التغذية الراجعة البناءة ووضع اللمسات الأخيرة على أدائه قبل الزيارة التقييمية النهائية .

٢- النوع الثاني : هو الزيارة التقييمية الختامية أو النهائية ، ويخضع هذا النوع من الزيارات جميع المعلمين والمعلمات المنتسبين لدورات التأهيل والتدريب بعد إخضاعهم لفترات منظمة ومخططة من التدريب ، وتهدف هذه الزيارات إلى تقييم مدى فاعلية وأثر البرنامج التدريبي الذي ينظمه المشرف التربوي . ويقوم بتنفيذ هذا النمط من الزيارات الصفية المشرفون والخبراء المختصون في إطار لجان مختصة مكونة لهذا الغرض .

وقد اتفق كل من(الخطيب، ٢٠٠٣ : ٢٠٧) و(طافش ، ٢٠٠٤ : ١١٣ - ١١٦) مع ما

أشارت إليه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى تقسيم الزيارات الصفية لثلاث أنماط هي:

١- **الزيارات المفاجئة** : وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار المعلم أو اتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش وهذا النوع يتناقض مع

المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٩٩٨ ، ص ٦١).

ويتفق الباحث مع ما قاله طافش بأنه لا بأس على الإطلاق من قيام المشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء، إذ إنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للعطاء التربوي الجزيل، وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعى الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصفية.

٢ - الزيارات المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها :

وهذه الزيارة تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور فيما بينهم، وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه، أو إبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده، وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون (طافش، ٢٠٠٤ : ١١٤).

٣ - الزيارات المطلوبة أو القائمة على الدعوة :

وهذه الزيارة نوعان :

أ- إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها كالتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لا بد أن يكون هناك ثقة بين المعلم والمشرف.

ب- وإما أن يطلبها المعلم المتميز ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط والأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية. ومن إيجابيات الزيارات المطلوبة أنها تقضي على ارتباك المعلم فيما لو تمت الزيارة بصورة مفاجئة أو بصورة مخطط لها، ثم إن التركيز في مثل هذه الزيارات يكون حول نقاط معينة طلبها المعلم، ولن يشعر بالحرج أو الاضطراب إن هو أخطأ (طافش، ٢٠٠٤ : ١١٦).

ومن خلال العرض السابق نجد أن الزيارات الصفية وإن اختلفت أنواعها وأهدافها فهي تعد أسلوباً ضرورياً للمشرف التربوي لا غنى عنها، فهي التي تجعله يقف بنفسه على الطبيعة كيف يتم التدريس؟ وكيف يتعلم التلاميذ؟ ليقف بنفسه على قضايا محددة من أجل التخطيط لبرنامج إشرافي في ضوء الحاجات الحقيقية للمعلمين، وعلى أساس الأمر الواقع الذي يشاهده، ويعرف من خلاله من الذي يحتاج إلى المساعدة، وفي أي النواحي يحتاجها، وذلك من أجل تحسين أداء المعلم لتحسين نتاج العملية التعليمية التعلمية .

المبادئ الأساسية لتنظيم الزيارة الصفية وتنفيذها باعتبارها وسيطاً إشرافياً :

تقوم الزيارة الصفية على مجموعة من المبادئ والأسس التي ينتظر أن يعيها المشرف التربوي، يراعيها عند تنفيذه للزيارات الصفية أهمها :-

- إن معظم المعلمين بحاجة إلى من يساعدهم على معرفة أدائهم وتحليله وتحديد حاجاتهم المهنية .
- يشعر معظم المعلمين أنهم بحاجة إلى تنمية مهاراتهم التعليمية وتطوير أنفسهم مهنيًا باستمرار .
- معظم المعلمين يشعرون أنهم بحاجة إلى معرفة دقيقة عن مستوى أدائهم الفعلي لمهاراتهم التعليمية .
- إن معظم المعلمين يرغبون فيمن يقدم لهم تغذية راجعة حول مواقف وجوانب محددة في أدائهم الصفي .
- يتطلب جمع المعلومات أثناء الزيارة الصفية توفر مجموعة من الأدوات التي يتحدد نوعها وشكلها ومحتواها في ضوء أهداف الزيارة الصفية والجوانب المراد مشاهدتها وجمع المعلومات عنها .
- يتوقف نجاح الزيارة الصفية على دقة وشمولية التخطيط لها بحيث يتضمن التخطيط الاتفاق على أهدافها وموعدها ومدتها وجوانبها وتاريخها والجوانب التي ستتم مشاهدتها والأدوات المستخدمة فيها واللقاءات التي تسبقها وتليها(بلقيس وعبد اللطيف، ٢٠٠٢: ١٤ - ١٥).

آداب الزيارة الصفية :

حرصاً على ضمان نتائج إيجابية للزيارة الصفية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الواجب مراعاتها من أبرزها :

١- إيجاد جو من الثقة والمودة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم بحيث يطمئن كل منهما لصاحبه .

٢- أن يخطط المشرف التربوي للزيارة الصفية مسبقاً مع المعلم ولا يتركها للصدفة أو المفاجأة.

٣- أن تحدد الأهداف التربوية التي يرغب المشرف في متابعتها.

٤- أن يكون المعلم مقتنعاً بأن الغرض من زيارة المشرف له هو تقديم العون والمساعدة وتبادل الخبرات معه من أجل النهوض بالعملية التعليمية التعلمية وتقديم أفضل الخدمات للتلميذ .

٥- في داخل الفصل يجلس المشرف في مكان لا يؤثر وجوده فيه على مجريات التفاعل الصفّي، الذي يجري بين المعلم وتلاميذه، ولا يحق له أن يتدخل في مجريات الحصة.

٦- ضرورة حضور المشرف طيلة وقت الحصة .

٧- عدم تدوين أية ملاحظات أثناء سير الحصة لأن من شأن ذلك أن يشتت تفكير المعلم والتلاميذ .

٨- قبل مغادرة المشرف التربوي من المفيد أن يشيد المشرف بجهود المعلم وبتعاون طلابه معه

٩- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلالها بإبراز جوانب القوة لدى المعلم ويعمل على تعزيزها ، وعرض نقاط الضعف بأسلوب

غير مباشر للعمل على تلافيتها ، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته .

ومن هنا نقول إن على المشرف التربوي أن يعي هذه الأمور وهذه الآداب حتى يستطيع أن يخلق جسراً من التواصل بينه وبين المعلم وبالتالي يتقبل المعلم التوجيهات والتوصيات بشكل إيجابي .

الخطوات الإجرائية للزيارة الصفية:

١. اللقاء القبلي للزيارة الصفية: يشكل التخطيط للزيارة الصفية الخطوة الإجرائية الأساسية الأولى. ويتطلب التخطيط عقد اجتماع بين المشرف والمعلم لبحث الجوانب الآتية:

- الاتفاق على أهداف الزيارة الصفية بصورة واضحة ومحددة، والاتفاق على موعد الزيارة ومدتها. الاتفاق على الجوانب الأساسية التي ستشكل محوراً للمشاهدة الصفية. الاتفاق على الأساليب والأدوات التي سوف تستخدم في الموقف الصفية. الاتفاق على موعد الاجتماع البعدي للزيارة الصفية.

٢. مشاهدة الموقف التعليمي: ويتوقع من المشرف توظيف كل مهارات الملاحظة لمشاهدة الجوانب المتفق عليها مع المعلم. وهذا يتطلب:

- التواجد في الوقت المحدد.
 - دخول الصف بشكل يتيح أجواء من الارتياح لدى المعلم والتلاميذ.
 - الجلوس في مكان يتيح للمشرف مشاهدة الجوانب المراد ملاحظتها بيسر وسهولة.
 - الالتزام بالوقت المخصص للمشاهدة.
 - عدم القيام بأي عمل أو نشاط قد يؤدي إلى إرباك المعلم، أو تشتيت انتباه التلاميذ.
- هذه مجموعة من الأمور الأساسية التي يجب أن يراعيها المشرف التربوي، كما أن هناك أموراً جوهرية ترتبط بأساليب الملاحظة أو المشاهدة للجوانب المحددة والأدوات اللازمة لها، ولقد تعود المشرفون التربويون على استخدام أدوات لمشاهدة الموقف التعليمي بصورة شاملة بحيث تتضمن هذه الأدوات كل ما يرتبط بالموقف التعليمي ومن ثم يضعون أحكامهم التي تبين مدى مراعاة المعلم لهذه الجوانب في الموقف التعليمي.

٣. الاجتماع البعدي: ويهدف إلى تزويد المعلم بتغذية راجعة تتضمن جميع المعلومات عن الجوانب التي سبق الاتفاق على مشاهدتها في الاجتماع القبلي. ومن ثم تحليلها ومقارنتها مع ما خطط المعلم لبلوغه من أهداف. ومن أبرز أهداف الاجتماع البعدي لكل من المعلم والمشرف ما

يأتي:

أ. المعلم:

- أن يعبر المعلم عن مشاعره وآرائه وتقديراته للدرس بحرية وثقة .
ب. المشرف:

- إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن آرائه ومشاعره وأفكار حول ممارساته التعليمية.
 - أن يزود المعلم بالمعلومات التي جمعها أثناء مشاهدة الموقف التعليمي.
 - أن يشجع المعلم على تطبيق وتجريب بدائل وحلول ذات صلة في تحسين أدائه التعليمي.
- (بلييس وعبد اللطيف ، ٢٠٠٢ : ١٩ - ٣٣)

مدة الزيارة الصفية :

" يتحكم في مدة الزيارة الصفية أمران، أولهما الهدف الذي من أجله كانت الزيارة، وثانيهما مدى ما توصل إليه في الزيارة من تحقيق الهدف، فقد لا يكتفي المشرف بزيارة صفية واحدة إذا أراد الاطمئنان على سير التعليم في إحدى الوحدات مثلاً، والزيارة الصفية لدقائق معدودة لا تمكن المشرف من خلالها معرفة الكثير عن طاقات المعلم وحاجاته (عبد الهادي، ٢٠٠٢ : ٦٣)
وخلاصة القول إن المقياس الذي يحدد طول الزيارة هو أن يبقى المشرف في غرفة الصف الوقت الكافي لتحقيق الهدف الذي جاء من أجله، وأن يتأكد قبل مغادرته الصف أنه قد حصل على ما يريد .

صعوبات الزيارة الصفية :

يواجه الزيارة الصفية العديد من المعوقات بعضها يتعلق بالمشرف نفسه والأخرى بالمعلم وأهمها :

- ١- شعور المعلم بالخوف والقلق من الزيارة الصفية ، خاصة إذا كانت مفاجئة وكأن دور المشرف تصيد الأخطاء وكتابة التقارير .
- ٢- عدم فهم المعلم لدور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً يعمل على مساعدته وخدمته في تحسين أدائه ونموه الشخصي .
- ٣- اقتصار هدف الزيارة الصفية على كتابة التقرير عن المعلم دون تقديم الخدمة المطلوبة للمعلم لسد احتياجاته .

- ٤- ضيق وقت المشرف، فالزيارة الصفية تستغرق وقتاً طويلاً إذا تمت على الوجه الصحيح إذ يسبقها تخطيط وإعداد ويلحق بها توجيه وإرشاد .
- ٥- ضعف المقدرة العلمية أو المعرفية أو الأدائية لدى المشرف التربوي (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٦٣ - ٦٤) .

ومن أجل فاعلية الزيارة الصفية وتحقيق أهدافها يرى الباحث أنه لا بد من الإعداد لها بشكل جيد حيث إن الإعداد الواعي للزيارة الصفية يساعد على نجاحها ومن أبرز ما يتناوله هذا الإعداد:

- ١- تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة وما الذي يريد المشرف أن يعلمه وما الذي ينبغي التركيز عليه.
- ٢- معرفة المساعدة التي سبق أن قدمت للمعلم الذي سيزار صفه لمعرفة ما إذا كان المعلم قد أحرز تقدماً أم لا وذلك من خلال السجل الإشرافي .
- ٣- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم وأن يأخذ في الاعتبار ما طلبه المدرس من عون ومساعدته وما قدمه له المشرف في هذه الناحية .
- ٤- أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب، وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج لأنه في هذه الحالة لا يكون دقيقاً في ملاحظاته .
- ٥- معرفة التلاميذ الذين سيزورهم في الصف من حيث نواحي تحصيلهم وحاجاتهم والنواحي التي يهتمون بها اهتماماً خاصاً والصعوبات التي تواجههم.
- ٦- ألا يزور المشرف التربوي المعلم وهو منزوع ويمكن تأجيل الزيارة إلى وقت آخر.
- ٧- يجب أن لا يعطل دخول المشرف عمل المعلم والطلاب داخل الصف .

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الزيارة الصفية ضرورية للكشف عن حاجات المعلمين من أجل التخطيط لتحسين أدائهم بتوظيف أساليب إشرافية أخرى والوقوف على مدى التحسن الذي طرأ على أداء المعلمين . لذا يتوجب على المشرفين التربويين الالتزام بقواعد الزيارة الصفية وآدابها حتى يستطيع من خلال هذا الأسلوب المهم أن يرتقى بمستوى أداء المعلمين وكفاياتهم المهنية .

ثانياً : الدروس التوضيحية :

تشكل الدروس التوضيحية أسلوباً إشرافياً فعالاً إذا ما أحسن المشرف التربوي توظيفه في العملية الإشرافية، فهي تتيح الفرصة أمام المعلم للتعلم من خلال العرض العملي المنظم والمخطط له بعناية لمهارات وأنماط سلوكية تعليمية محددة يتم أدائها بصورة فعلية وفي مواقف تعليمية/ تعلمية طبيعية بعيدة عن التكلف. وتعد مثل هذه الدروس مواقف تدريبية حقيقية للمعلمين.

يعرف (العميرة ، ٢٠٠١ : ١٩٦) الدرس التوضيحي بأنه "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 كفايته التدريسية وأساليب تعلم طلابه ". كما يعرف بأنه نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي ، يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية استخدامه ، حيث يقوم المشرف بتطبيق هذه الفكرة أمام عدد من المعلمين، أو قد يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه حتى تزداد خبرتهم وإمكاناتهم في الأداء المهني في مجال التدريس(عطوي،٢٠٠١: ٢٨٩).

أهداف الدروس التوضيحية :

يهدف الدرس التوضيحي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تعطي الدروس التوضيحية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف .
- ٢- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانيته في مختلف الظروف.
- ٣- إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة .
- ٤- إتاحة الفرصة للمشرف لاختبار فاعلية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف الموضوعية المتاحة (عبد الهادي، ٢٠٠٢ : ٧٩) .
- ٥- التواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين وتوثيق الصلة بينهم من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ وتقييم نتائج التطبيق (طافش، ٢٠٠٤ : ١٥٣) .

مميزات الدروس التوضيحية :

ذكر (طافش ، ٢٠٠٤ : ١٥٣) مجموعة من المميزات أهمها :

- ١- تعتبر ميداناً فسيحاً لتجريب الأفكار النظرية .
- ٢- تربط الدروس التوضيحية بين النظري والعملي، أي ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع ملموس .
- ٣- تفيد مثل هذه الدروس المعلمين الجدد، بحيث تمكنهم من البدء في حياتهم العملية بداية سليمة.
- ٤- تشجيع المعلمين كافة على الإبداع والابتكار .

مجالات استخدام الدروس التوضيحية :

- تستخدم الدروس التوضيحية كأسلوب من أساليب الإشراف في مجالات متعددة نذكر منها:
- ١- تقديم طريقة أو أسلوب تعليمي في التدريس لتعريف المعلمين بكيفية تطبيقها عملياً.
 - ٢- تعريف المعلمين بأساليب استخدام مهارات الاتصال والتفاعل اللفظي وغير اللفظي في الموقف التعليمي.
 - ٣- توظيف واستخدام نماذج محددة من الوسائل السمعية والبصرية عملياً في المواقف التعليمية .
 - ٤- توظيف استراتيجيات إثارة الدافعية وتعزيز التلاميذ للمتعلم .
 - ٥- توظيف استراتيجيات التقويم بمستوياته المختلفة (بلقيس و عبد اللطيف، ٢٠٠٢ : ٤٢) .

الخطوات الإجرائية لتنظيم الدروس التوضيحية وتنفيذها :

هناك سلسلة من الخطوات الإجرائية التي يتوجب على المشرف أو المعلم الأول مراعاتها في الإعداد، والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لهذا الأسلوب الإشرافي، والذي يؤدي القيام به إلى تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة منها وهي:

- ١- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والتي ستشكل محوراً للدرس التطبيقي وأهدافاً له.
- ٢- التخطيط للدرس التطبيقي بحيث يتضمن تحديداً للموقف التعليمي التعليمي ومكانه وزمانه ومدته، ومتطلباته، ومن سيقوم بعرضه المشرف أو المعلم الأول والتلاميذ الذين سيتم تنفيذ الدرس عليهم، والمعلمين الذين سيحضرونه وموضوع الدرس.

- ٣- الإعداد والتحضير لتنفيذ الدرس ويشتمل هذا الإعداد على وضع خطة الدرس والتدريب اللازم لمن سيقوم بتنفيذه على أداء المهارات التي عقد الدرس من أجلها مع التأكيد على إتقان هذه المهارات وفق معايير الأداء المحددة لها.
- ٤- إعداد النماذج والأدوات الخاصة بملاحظة الدرس التوضيحي وتوفيرها لمن سيقوم بمشاهدة الدرس من المعلمين .
- ٥- عقد اجتماع مع المعلمين المشاهدين لتهيئتهم لمشاهدة الموقف وتزويدهم بالتوجيهات المرتبطة بإجراءات الدرس ومضامينه وآداب المشاهدة والنقاش التي تلي عرض الدرس.
- ٦- تهيئة التلاميذ الذين سيطبق عليهم الدرس بشكل يؤدي إلى تطبيق الدرس بصورة عادية وطبيعية .
- ٧- التخطيط لعقد الاجتماع البعدي الذي يلي تنفيذ الدرس لمناقشته والذي يجذب عقده في فترة زمنية تأتي بعد تنفيذه مباشرة وفي جو إنساني تسوده الروح الإيجابية والعلاقات المهنية السوية والبعد عن خلق الحساسيات الشخصية والمماحكات الجدلية والتوجيه نحو اعتماد المعايير الموضوعية للدرس وأهدافه دون التعرض للمعلم الذي قام بتنفيذ الدرس
(بلقيس و عبد اللطيف ، ٢٠٠٢ : ٤٢ - ٤٣) .

المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في تنظيم الدروس التوضيحية واستخدامها:

هناك مجموعة من المبادئ التي يؤدي الالتفات إليها في استخدام هذا الأسلوب الإشرافي إلى زيادة فاعليته ومنها :

- ١- ترتبط فاعلية الدروس التوضيحية بمدى دقة التخطيط والإعداد التعاوني بين جميع الأطراف ذات العلاقة بها.
- ٢- يفضل تنفيذ الدروس التوضيحية في صفوف المعلمين المشاركين في مشاهدتها .
- ٣- يفضل أن يتم تنفيذ هذه الدروس في مواقف وظروف تعليمية عادية بقدر الإمكان .
- ٤- يجب التركيز على أداء المهارة أو المهارات التي عقد الدرس من أجلها والتي يشعر المشاهدون للدرس بحاجتهم إليها.
- ٥- إن أفضل أنواع الدروس التوضيحية وأعمقها أثراً هي التي يأتي تنظيمها وتنفيذها بناء على

حاجة المعلمين وطلبتهم .

٦- يقترح ألا يلجأ الموجه أو المعلم الأول إلى معلم معين، والتركيز عليه في تنفيذ الدروس التوضيحية بشكل متكرر . وفي هذا الإطار ينصح بالاستفادة من أكثر من معلم وبخاصة من أولئك المعلمين المتميزين في أداء المهارات ذات الصلة بموضوع الدرس .

٧- إن اللجوء إلى تنفيذ الدرس في صف معين دائماً قد يؤدي إلى التأثير على خطط هذا الصف وبرامجه ويفضل استبدال الصف حسب مقتضيات الموقف (بلقيس و عبد اللطيف، ٢٠٠٢ : ٤٤) .

وقد أضاف (عطوي ، ٢٠٠١ : ٢٩٠) أموراً أخرى منها :

- ارتباط الدرس ارتباطاً وثيقاً بما يدرس في الصف وذلك من أجل إزالة الفجوة بين النظرية والتطبيق .

- اختيار المعلم الكفاء للتنفيذ أو قيام المشرف بالتنفيذ بنفسه .

محاذير ومعوقات الدروس التوضيحية :

قد تصاحب الدروس التوضيحية بعض المعوقات ، مثل حدوث إرباك في الصف عند حضور عدد من المعلمين ، كذلك قد يميل بعض المشاهدين إلى تقليد المعلم المنفذ بشكل مطلق، من حيث الوسائل والنشاطات بغض النظر عن اختلاف الظروف والبيئة والتلاميذ .

ومن خلال هذا العرض للدروس التوضيحية يرى الباحث أن الدروس التوضيحية أسلوب إشرافي مهم لا غنى عنه فهو أسلوب مرن ومتطور يستعين به المشرف التربوي لتجريب أنماط جديدة من الأساليب التربوية، أو لاختيار مدى صلاحية أفكار مقترحة بشكل عملي تطبيقي وليس نظرياً، وكذلك تمنح المعلم من خلال هذه الدروس فرصة لتقويم نفسه وتبصيره بمواطن القوة ونقاط الضعف في ممارساته وأساليبه المتبعة، وكل ذلك من أجل تحسين أدائه، الأمر الذي يعود بالنفع على نتائج العملية التعليمية التعلمية .

ثالثاً : توجيه الأقران :

يعرف توجيه الأقران كأسلوب إشرافي بأنه الفرصة التي تهيأ للمعلمين لدعم ومساندة بعضهم بعضاً، والتفاعل في نقاشات حقيقية حول التعليم والتعلم الخاص بهم وبطلبته (Zepeda,2007).

ويعرفه (بلقيس وعبد اللطيف ، ٢٠٠٥ : ٧) بأنه " أسلوب يستخدمه المعلمون في تنمية أنفسهم مهنيًا معتمدين في ذلك على استثمار خبرتهم 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 تحسين هذا الأداء ". ويرى الباحث بأن توجيه الأقران هو تلك العملية التي من خلالها يقوم معلمان بحضور دروس عند بعضهما البعض بهدف التحليل العميق للمواقف الصفية وتبادل الخبرات و حل مشاكل كل منهما الآخر، أي أنها زيارات صفية متبادلة بعيدة عن الروتين الرسمي المدرسي. وهو توجيه يتيح الفرصة أمام المعلمين ليعملوا معاً بصورة تعاونية ومشاركة إيجابية لتحسين معارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم التعليمية بشكل دائم ومستمر وبشكل واقعي وعملي ، بحيث تتعكس آثاره على أداء المعلم الصفوي وعلى تعلم تلاميذه ، باعتباره يتم أساساً داخل غرفة الصف.

ويرى الباحث أن توجيه الأقران من الأساليب الإشرافية الفاعلة التي تسهم في تبادل الخبرات بصورة تعاونية مبنية على الثقة والاحترام، لا سيما أن المعلم يقوم بحضور حصة عند زميل له ، وأن هذا الحضور مدفوع بالحاجة إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، وتطوير الأداء في ضوءها، فضلاً عن أن عامل القلق والخوف من التقرير ينتفي هنا لأن الزائر هو معلم زميل وليس مشرفاً تربوياً .

سمات الإشراف بتوجيه الأقران :

ذكر (بلقيس وعبد اللطيف، ٢٠٠٥ : ٨) خصائص ومميزات الإشراف بتوجيه الأقران منها:
١- لا يتم هذا الأسلوب على أسس تقويمية ولا تستهدف إصدار أحكام تقويمية .

٢- يتم هذا الأسلوب بين طرفين أحدهما المعلم الذي يشعر بأنه بحاجة إلى التوجيه والنمو المهني، والثاني معلم يختاره من بين زملائه بهدف مساعدته في تحقيق النمو والتحسين في أدائه .

٣- المعلم هو الذي يحدد أهداف التوجيه وطبيعة الحاجة إليها .

٤- يطبق هذا الأسلوب في مواقف عملية .

٥- يتميز هذا الأسلوب بسرعة نتائجه وسهولة الربط بين النظري والتطبيق .

المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق توجيه الأقران في الإشراف :

- ١- توفر أجواء الثقة والمحبة بين المعلمين والتي تزيد من دافعيتهم وتعاونهم .
- ٢- توفر الجرأة التي تسمح للمعلم بفتح صفة أمام زميله لمشاهدته وتوجيهه .
- ٣- اجتماع قبلي يعقد بين المعلم وبين من سيزوره في الصف ومشاهدته للموقف التعليمي من قبل الزميل، واجتماع بعدي يعقد بينهما في المدرسة .
- ٤- تنظيم الجدول المدرسي بحيث يسمح بتبادل الزيارات، بحيث لا تؤثر الزيارة على الجدول المدرسي وأن لا يحدث إرباكاً في العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة .
- ٥- توفير الترتيبات الإدارية اللازمة خاصة إذا تم التطبيق بتعاون مدارس متجاورة.
- ٦- إعداد وتوفير الأدوات اللازمة التي تسمح بمشاهدة الموقف التعليمي، والتي قد يتطلب إعدادها وتوفيرها بعض الدعم والتدريب الملائمين من المشرفين .

النتائج المرجوة من تطبيق توجيه الأقران:

١. تنمية العلاقات بين المعلمين وتحقيق وحدتهم.
٢. تبادل الخبرات بين المعلمين.
٣. حل المشكلات التي تواجه المعلمين بصورة ذاتية.
٤. تحقيق التكامل في تدريس المواد المختلفة عندما يعرف كل معلم ما يقوم به زميله.
٥. تحقيق النمو المهني للمعلمين.
٦. الربط بين النظرية والتطبيق.
٧. تطوير أساليب واتجاهات تعليمية جديدة.

٨. تحسين نوعية تعلم التلاميذ.

٩. تنمية مهارات الملاحظة الصفية وتحليل المواقف التعليمية. (بلقيس ، ٢٠٠٥ : ١١)

ويضيف (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥ : ١١٤) آثاراً إيجابية لتوظيف أسلوب توجيه الأقران منها :

١- تعزيز التفكير التأملي لدى المعلمين ، حيث يعمل على نقد الممارسات السائدة الروتينية والعمل على تطوير أعمالهم باستمرار .

٢- تحسين المهارات التعليمية ، مثل تخطيط الدروس وطرح الأسئلة ، استخدام الحاسوب ، مهارة الربط بين الأنشطة والنتائج ، مهارة إدارة الصف .

الأنماط الرئيسية لتوجيه الأقران :

النمط الأول: المعلم المشاهد يسجل الملاحظات الخاصة بأداء زميله في الموقف التعليمي باستخدام أدوات معدة ومتفق عليها سلفاً، ثم يزود زميله بهذه الملاحظات لكي يحللها ويستفيد منها.
النمط الثاني: يتفق المعلمان على الجوانب المراد ملاحظتها، ويقوم المعلم المشاهد بتسجيل الملاحظات في الموقف التعليمي، ويشترك المعلمان في مناقشة الملاحظات وتحليل الموقف التعليمي.

النمط الثالث: المعلم المشاهد معلم خبير، ذو كفاية وخبرة، يقوم بدور المشرف، ويقدم الاقتراحات و التوصيات لزميله صاحب الحاجة بناء على تحليل الموقف التعليمي الذي شاهده (بلقيس، عبد اللطيف، ٢٠٠٥ : ١٤)

خطوات تطبيق أسلوب توجيه الأقران :

١. تحديد المعلمين للأهداف المراد تحقيقها وفق حاجاتهم وصوغ هذه الأهداف على شكل نتائج أدائية قابلة للملاحظة.

٢. اختيار المعلمين لبعضهم بصورة طوعية دون تدخل خارجي.

٣. توفير أجواء الثقة والاحترام.

٤. الاجتماع القبلي ويتم فيه تحديد الجوانب المراد ملاحظتها وتحديد أدوات الملاحظة وتوفيرها.

٥. مشاهدة الموقف التعليمي وتسجيل الملاحظات.

٦. الاجتماع البعدي وتحليل الموقف التعليمي وإعطاء التوصيات المقترحة التحسينية.

٧. تقويم الأسلوب وقياس مدى التقدم الذي أحرزه المعلم.

٨. استخدام التغذية الراجعة في التحسين والتطوير لهذا الأسلوب.

دور المشرف التربوي في توجيه الأقران:

١- تشجيع المعلمين على استخدام هذا الأسلوب من خلال توضيح مفهومه، أهدافه، خصائصه، خطواته، تقويمه.

٢- تطوير العلاقات بين المعلمين وتوفير الأجواء والشروط اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب.

٣- إعطاء المعلمين الثقة بأنفسهم وبإبداعاتهم وبقدرتهم على إفادة زملائهم والاستفادة منهم.

٤- تنظيم الجداول المدرسية بما يتيح للمعلمين إمكانية تطبيق هذا الأسلوب.

٥- تدريب المعلمين على مهارات ملاحظة المواقف التعليمية ورصدها وتحليلها ومناقشتها وإعطاء التغذية الراجعة المناسبة.

٦- تنسيق عمل جماعات الأقران داخل المدرسة وفق حاجات كل جماعة.

٧- رفع كفايات المعلمين في تحديد حاجاتهم المهنية.

٨- مساعدة المعلمين في تقويم هذا الأسلوب.

٩- التنسيق بين المعلمين في المدرسة الواحدة والمدارس المجاورة.

١٠- تذليل الصعوبات الإدارية التي تحول دون تنفيذ هذا الأسلوب.

كيف يمكن لتوجيه الأقران مساعدة المعلمين ؟

أثبتت الدراسات التي أجريت بأن توجيه الأقران يمكن أن :

١- يكون له الأثر الكبير في النمو المهني للمعلم.

٢- يعزز التعاون ومهارات التواصل بين المعلمين أنفسهم والمديرين والمشرفين.

٣- يسمح للمهنيين التربويين بتوظيف مستويات مختلفة من المعارف والخبرات.

٤- يمنح المعلمين دوراً فاعلاً في تنمية أنفسهم مهنيًا.

٥- تحقيق بعض أهداف الإشراف التربوي كجعل المعلمين مسؤولين مسئولية مباشرة عن الأداء وصولاً للجودة والنوعية المميزة.

وتجدر الإشارة إلى أن توجيه الأقران ليس بديلاً لأساليب الإشراف التقليدية، بل هو نمط مساند ينظمه المديرون والمشرفون مع المعلمين ويمارسه المعلمون فيما بينهم تحت المراقبة البعيدة لكل من المدير والمشرف، حتى تتاح الفرصة الحقيقية للمعلمين لممارسة هذا الأسلوب بحرية وظيفية تامة بعيدة عن الرقابة والتصيد. ولكن يبقى دور المدير والمشرف هو المتابعة لهذا الأسلوب وتقديم كل التسهيلات والإرشادات لتعزيز هذا الأسلوب من أجل التركيز على الجهود التطويرية المستمرة.

رابعاً : المشاغل التربوية :

تبرز أهمية المشاغل التربوية من خلال الزيارات الميدانية ، التي يقوم بها المشرفون التربويون، والتي تكشف حاجة المعلمين لبعض الجوانب، مثل: إعداد خطة سنوية، أو تحليل محتوى وحدات دراسية، أو إنتاج وسائل تعليمية معينة، أو إعداد برامج علاجية لبطيئي التعلم، أو تصميم برامج تعليمية للطالب المتفوقين.

وتتميز المشاغل بالمرونة؛ حيث تمتاز فيها النظرية بالتطبيق والممارسة، واستخدام الأجهزة والأدوات، ويُسجع الفرد المشارك فيها على العمل وعلى تحسين كفايته، ويتبادل الخبرة مع زملائه، كما تتميز بضرورة وصول مجموعة المتدربين بشكل تعاوني إلى إنتاج معين كحل مشكلة أو إنجاز مشروع، أو تطوير أسلوب معين، أو إعداد خطة ما.

وللمشاغل التربوية وجهتان مختلفتان:

* فهي في أحد وجهيها أسلوب من أساليب التنمية المهنية التطبيقية التي تتميز بمشاركة المتدربين في نشاطاتها، وبتكيزها الشديد على الجوانب العملية التفصيلية على حساب الإلقاء والمحاضرة، والجوانب الفكرية الأخرى، فهي لذلك تطبيقية بامتياز.

* وهي من وجه آخر شكل من أشكال اجتماعات العمل التي تركز على حل المشكلات، وإعداد الخطط، وتصميم المشاريع، والنشاطات، وتقويم المخرجات التربوية والتنظيمية. فهي لذلك إنتاجية بامتياز.

ولقد كان للمشاعل التربوية الأثر المهم في تطوير كفايات العاملين التربويين على اختلاف مستوياتهم ، وبالرغم من أن استخدام المشاعل التربوية قد بدأ الاهتمام به في الثلاثينات من القرن الماضي، إلا أن توظيفه في التنمية البشرية لا زال محدوداً على الدورات التي تستهدف تطوير العاملين التربويين في مراكز التدريب العامة والخاصة (مصطفى ، ٢٠٠٧ : ١) .

مفهوم المشغل التربوي :

المشغل التربوي هو " نشاط عملي تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي من أجل رفع كفاياتهم في جانب معين لإنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة، أو القيام بتجربة علمية " (طافش، ٢٠٠٤ : ١٣٩) كما يعرفه (الخطيب ، ٢٠٠٣ : ٢٢٣) "بأنه نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة ، أو إنجاز أو نموذج تربوي محدد ، ويلتقي في المشغل التربوي معلمو المدرسة الواحدة أو معلمو المادة الواحدة أو معلمو عدة مدارس لمدة من الزمن، ويعملون مجتمعين في حل مشاكل تواجههم في عملهم اليومي، ويكون ذلك بمساعدة خبراء يعملون بكفاءة عالية " .

ويضيف (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٨٧) إلى تعريف الخطيب بأن المشغل التربوي ينفذ في عدة أساليب (كالمحاضرة ، والحوار و التطبيق) .

ويرى (كيمبول وايلز) أن الغرض من المشغل التربوي هو إعطاء المشاركين فرصة للعمل لحل مشكلاتهم الوظيفية ، ولتلبية الحاجات الخاصة بتطورهم المهني ، وذلك من خلال المعلمين أنفسهم، أو عن طريق استثارة المشرف لها من خلال الاستفتاءات الجماعية للمعلمين نقلاً عن (مصطفى ، ٢٠٠٧ : ٤) .

أهداف المشاعل التربوية:

وضع (المنيف ، ١٩٩٧) مجموعة من الأهداف للمشاعل التربوية أهمها :

١ - إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي .

٢ - تنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة .

٣ - إتاحة الفرص للمعلمين لرفع روحهم المعنوية .

- ٤- وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم.
- ٥- تعريف المعلمين بأساليب وطرق يمكن توظيفها في صفوفهم.
- ٦- تعاون المعلمين في إنتاج أدوات ووسائل تعليمية مفيدة في تدريسهم.
- ٧- رفع كفاية المعلمين في تقويم جهودهم.
- ٨- إنجاز أعمال تربوية محددة مثل تحليل محتوى الكتب الدراسية أو إنتاج وسائل تعليمية أو بناء اختبارات (المنيف ، ١٩٩٧ : ٢٢٢) .

وقد أضاف (طافش ، ٢٠٠٤ : ١٤٠) إلى ما سبق عدد من الأهداف أهمها :

- ١- تدريب المعلمين على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد .
- ٢- تدريب المعلمين على تحمل المسؤولية .
- ٣- تحقيق الربط بين الأفكار النظرية والتطبيق العملي .

عوامل نجاح المشغل التربوي

ولكي يحقق المشغل التربوي أهدافه يجب أن يراعي المشرف التربوي الأمور التالية :

- ١- تحديد الخبرة التي يود المشرف إكسابها لمعلميه وذلك بإجراء مسح لحاجات المعلمين .
 - ٢- توضيح الأهداف اللازمة لعقد المشغل التربوي لإقناع المعلمين بأهمية المشغل .
 - ٣- التعاون والمشاركة في التخطيط لبرنامج المشغل وتنفيذه واختيار المكان المناسب لعدد المشاركين ، ومراكز أعمالهم .
 - ٤- الاستعانة بذوي الكفاءات العالية في المواضيع المطروحة، والإفادة من خبرات المعلمين وخاصة المبدعين منهم .
 - ٥- توفير التسهيلات اللازمة للمشغل مثل الغرف والمواد اللازمة للنواحي العملية كالوسائل التعليمية .
 - ٦- تقويم المشغل ومتابعة ما يتمخض عنه من أنشطة وأفكار ونتائج مادية .
 - ٧- متابعة المعلمين المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي .
- (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ : ٨٨)

تصنيفات المشاغل التربوية :

صنف (مصطفى ، ٢٠٠٧) المشاغل التربوية بحسب المجالات التالية :

- ١ - مشاغل تربوية ذات صلة بتحليل محتوى المنهاج المقرر .
- ٢ - مشاغل تربوية ذات صلة بتطوير مهارات المعلمين والمعلمات في التخطيط للدروس .
- ٣ - مشاغل تربوية ذات صلة بتطوير مهارات المعلمين في توظيف أساليب متنوعة وحديثة في تنظيم تعلم الطلبة .
- ٤ - مشاغل تربوية ذات صلة بعمليات القياس والتقييم لأداء الطلبة، وفي بناء أدوات قياس وتقييم خاصة بمجالات عمل المعلم والمعلمة .
- ٥ - مشاغل تربوية خاصة بإدارة عمليات التعلم (إدارة الصف، إدارة الاختبارات، إدارة المختبرات والنوادي والملاعب) .
- ٦ - مشاغل تربوية خاصة بتنمية قدرة المعلمين على اكتساب مهارات خاصة بتدريب الطلبة على أعمال الأخشاب والمعادن والرسم الهندسي والكهرباء والطلاء .
- ٧ - مشاغل تربوية خاصة باستخدام أدوات العرض الحديثة .
- ٨ - مشاغل تربوية في التوجيه والإرشاد المدرسي .
- ٩ - مشاغل تربوية في مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة عند الطلبة .
- ١٠ - مشاغل تربوية خاصة في إنتاج دروس محوسبة في المباحث المختلفة (حوسبة التعليم) (مصطفى ، ٢٠٠٧ : ٦) .

الإجراءات المتبعة لإجاز المشغل التربوي:

- ١ - التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل وأهدافه ومكانه وزمانه والمواد والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
- ٢ - الحرص على تحديد موضوعات لمعالجتها في المشغل تلبي حاجات المعلمين والميدان.
- ٣ - تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية موضوع المشغل التربوي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفاعلة في أنشطة المشغل.
- ٤ - تحديد خبرات المعلمين أنفسهم، خاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.

- ٥- تحديد بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة في المشغل.
- ٦- توفير كل ما يلزم للمشاركين من مراجع وكتب ومجلات، ووضعه تحت تصرفهم.
- ٧- تقسيم المشاركين إلى مجموعات واختيار مقرر لكل مجموعة ليعرض ما تتوصل إليه المجموعة بعد كل نشاط.
- ٨- تقويم المشغل التربوي من قبل المستفيدين والاستفادة من التغذية الراجعة.
- ٩- متابعة المشاركين في الميدان للتأكد من توظيف ما تم في المشغل ميدانياً.

فوائد المشغل التربوي:

- إن طريقة المشغل التربوي لها أثر بالغ كنوع من التدريب أثناء الخدمة في المعاهد العلمية وفي المشروعات التعليمية الإقليمية ، حتى أن المدارس قد أخذت تستخدمها كوسيلة لتحسين البرنامج المدرسي. فالمشغل التربوي أداة عظيمة الفائدة في تنمية آراء ومهارات المعلمين. وكثيراً من الأنظمة التربوية المتقدمة تؤكد على أهمية توظيف المشاغل التربوية في البرامج التدريبية ولعل مرد هذا الاهتمام هو ما تقدمه هذه المشاغل من فوائد عديدة أهمها ما يلي :
- ١- تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتقييم لدى المشاركين فيها.
 - ٢- تدعم العمل الجماعي التعاوني عن طريق المشاركة الفعلية في حل المشكلات والتفاعل مع الأفراد والجماعات وتبادل الأفكار والخبرات.
 - ٣- التركيز على مشكلات واقعية تجابه المعلم في عمله وإيجاد حلول عملية لها.
 - ٤- الإسهام في طرح أفكار تربوية جديدة تنبثق من المناقشات.
 - ٥- المساعدة على تعديل الكثير من الأفكار والاتجاهات التي توجد عند بعض المعلمين.
 - ٦- إطلاق قوى المشتركين الإبداعية وحفزهم إلى العمل التجريبي.
 - ٧- تهيئة الفرصة للمعلمين لتحمل مسؤولية تدريب أنفسهم وتقويم نتائج جهودهم.

خامساً : القراءات الموجهة :

هذا أسلوب إشرافي إضافي يلجأ إليه المشرف التربوي لتعزيز أساليب إشرافية رئيسية، أو عندما يضيق وقته لرعاية جميع المعلمين الذين يقعون تحت إشرافه، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد حاجات المعلمين المهنية، ثم اختيار القراءات المسلكية التي تلبي هذه الحاجات من كتب ونشرات ومجلات وأبحاث وتسجيلات ومواقع انترنت وغيرها، وتوفيرها للمعلمين من أجل قراءتها والاطلاع عليها ذاتياً، ثم مناقشتها مع الزملاء أو المشرف من أجل تلبية الحاجات المهنية للمعلمين.

أهداف أسلوب القراءات الموجهة :

من أبرز الأهداف التي يسعى المشرف التربوي لتحقيقها من هذا الأسلوب ما يلي :

- ١- زيادة حصيلة المعلم في مادة تخصصه .
- ٢- تشجيع المعلم على مواكبة كل جديد في مجال الفكر التربوي أو مجال تخصصه .
- ٣- مساعدة المعلم على سد نقص اكتشفه من خلال لقاءاته مع المشرف التربوي أو من خلال الزيارات الصفية .
- ٤- مساعدة المعلم على وضع برنامج لرعاية المتفوقين .
- ٥- مساعدة المعلم على وضع برنامج لرعايته ومعالجة مواضع القصور عند الطلاب الضعفاء في التحصيل .
- ٦- تنمية عادة القراءة عند المعلمين (طافش ، ٢٠٠٤ : ١٣٦ - ١٣٧) .

الخطوات الإجرائية لأسلوب القراءات المسلكية الموجهة :

١. تحديد الدراسات والأبحاث والكتب والمنشورات ذات الصلة بعمل المعلمين.
٢. تحديد الحاجات المهنية للمعلمين المستهدفين.
٣. تحديد المواد والقراءات اللازمة للمعلمين وفق حاجاتهم.
٤. توفير المواد والقراءات اللازمة في مكتبة المدرسة وبأعداد كافية لنوي الحاجات.
٥. وضع خطة لتوظيف هذه المواد لأجل تحقيق النمو المهني للمعلمين (بلقيس وآخرون، ٢٠٠٥ : ٢٤) .

الشروط الواجب توافرها في القراءات الموجهة

١. أن تلبى حاجات المعلمين .
 ٢. أن تناسب مستوياتهم وقدراتهم وخبراتهم.
 ٣. أن تكون ملائمة من حيث الحجم والجهد والوقت اللازم لقراءتها.
 ٤. متابعة المعلمين والتأكد من قراءتهم للمواد المطلوبة ومناقشتهم في مضامينها بصورة غير مباشرة.
 ٥. يجب أن لا تتحول هذه القراءات إلى واجبات ملزمة للمعلمين، حتى لا يأخذوا منها موقفاً سلبياً.
 ٦. أن تكون حديثة وقيمة وتتحدى خبرات المعلمين.
- ويرى الباحث أن المشرف التربوي بتوظيفه لهذا الأسلوب يجعل من نفسه مركز إشعاع للمعلم بوجهه نحو ما هو نافع وجديد ، وبذلك يسهم مساهمة فاعلة في تطويره مهنيًا .

اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي

أولاً: الإشراف العيادي (الإكلينيكي) :

تشير كلمة العيادي في القاموس على دلالة لها بعد طبي (إكلينيكي)، فهي تمكن القيام بملاحظة حالة معينة بغية تشخيص أسباب القصور وعدم التوازن فيها واقتراح خطة علاجية ملائمة. فالطبيب يقوم خلال فحص إكلينيكي بفحص الحالة ويشخص، ثم يصف العلاج المناسب . أما فيما يخص التطبيق في مجال الإشراف التربوي فقد ظهرت البدايات الأولى في نهاية الخمسينيات من القرن الماضي في جامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية على يد العالم التربوي كوجان.

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 cogan لكلمة clinic نتيجة إعجابه بمهنة الطب التي أرادها أنموذجاً للتدريس ليرقى إلى مستوى المهن المعتد بها.

ويرى كوجان Cogan أن المعالجة العيادية تأخذ وقتاً أفضل وتقوم في إطارها علاقة وثيقة وحرص على الشفاء والعمل في العيادة يحتاج إلى تدريب على التشخيص والتحليل والمشاهدة الميدانية وتكوين فروض مؤقتة (عطاري، ٢٠٠٥ : ٣٤).
فالإشراف العيادي، كاتجاه حديث في المجال الإشرافي، خلق ثورة حقيقية لأنه استبدل مفهوم المراقبة بمفهوم المرافقة.

يرى (حسين وآخرون) أن الإشراف العيادي "هو أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي وممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفّي بأكمله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين 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" (حسين، ٢٠٠٦ : ٦٧).

وقد عرفه كوجان (Cogan,1973:9) "بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي، وممارساتهم التعليمية الصفّيّة، بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم والتلاميذ أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، وتحليل أنماط هذا التفاعل في ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين تعليم المعلم، وممارساته الصفّيّة .

وقد وصف الخطيب هذا النمط الإشرافي "بأنه طريقة ميدانية للإشراف داخل الصف ويركز هذا النمط الإشرافي على الملاحظة الصفّيّة، وتحليل الأحداث التي تتم في غرفة الصف، والتركيز على السلوك الصفّي للمعلمين والطلاب وتحليل عملية التدريس وممارستها، كما يهدف الإشراف العيادي إلى التخطيط وملاحظة تحليل ومعالجة الأداء الصفّي للمعلم"

(الخطيب ، ٢٠٠٣ : ٢٥١).

ويستخلص الباحث أن هذا النمط يشترك مع الإشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفّيّة، إلا أن الهدف لهذا الأسلوب الإشرافي يتركز في زيادة فعالية دور المعلم، ويشترك كل من المعلم والمشرف في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج .

مراحل الإشراف العيادي :

من الملاحظ أن هذا الأسلوب يبتعد عن التركيز على تقويم عمل المعلم وعمل الطالب، فهو يتجه إلى تحليل هذا العمل من أجل إثارة الرغبة في التغيير عند المعلمين، لتغيير أنماط سلوكهم التعليمي عن طريق تمثيلهم تدريجياً تغييرات تشكل مجموعها في نهاية الأمر طريقاً أو أسلوباً تعليمياً جديداً. كما يتناول السلوك التعليمي للمعلمين ومواقفهم تناولاً مباشراً عن طريق مساعدة المعلمين على وعي سلوكهم وعياً متعمقاً في ضوء الأهداف التعليمية التي يقررونها، وإثارة دافعيتهم لتقبل سلوك تعليمي جديد يكون له أثر أفضل في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

أما ما يخص مراحل عملية الإشراف الصفي فقد اختلف فيها علماء التربية ومرد ذلك إلى الاختلاف إلى أن بعضهم يفصل المراحل ويجزئها والبعض الآخر يدمج بعضها في بعض. وفي الجملة تمر عملية الإشراف الصفي بثلاث مراحل:

١. التخطيط

٢. الملاحظة

٣. التقييم والتحليل

وعلى سبيل التفصيل يقترح (كوجان) ثلاث مراحل تتضمن ثمان خطوات هي .

١. تكوين العلاقة بين المعلم والمشرف.

٢. التخطيط لعملية الإشراف

٣. التخطيط لأساليب الملاحظة الصفية

٤. القيام بالملاحظة الصفية

٥. تحليل المعلومات عن عملية التدريس

٦. التخطيط لأسلوب النقاش الذي يتلو الملاحظة والتحليل

٧. مناقشة نتائج الملاحظة

٨. التخطيط للخطوات التالية (دويك وآخرون ، ١٩٩٨ : ١٢٧)

مبررات استخدام الإشراف العيادي :

من المبررات التي دفعت إلى اللجوء إلى الإشراف :

- نجاعة الإشراف العيادي في استنبات التدريس الفعال .
- وجود ثغرات في التكوين الأساسي للمدرسين (مرحلة الإعداد في كليات التربية).
- ضعف الأداء التعليمي لدى المدرسين الجدد ونقص الفعالية 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 .
- عدم كفاية التربية قبل الخدمة ، وضعف الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون المبتدئون خريجو مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة بوجه عام (عدس وآخرون ، ١٩٨٢ : ١١٨).

مميزات الإشراف العيادي :

- يتميز هذا الأسلوب الإشرافي بأنه :
 - ١- يقوم على الثقة والتعاون حسن الظن بين أطراف العملية الإشرافية .
 - ٢- يقوم على المشاركة العملية في جميع مراحل سير الدرس ابتداء من التخطيط المشترك وانتهاء بالتقويم المشترك .
 - ٣- يزود المعلم بتغذية راجعة في جميع المراحل تمكنه من تلافي جميع نقاط الضعف التي كان يعاني منها ، وتحصنه من الوقوع فيها مستقبلاً (طافش، ٢٠٠٤ : ١٤٦).
 - ٤- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه ،تجعل المعلم أكثر التزاماً بتعديل سلوكه التعليمي (عطوي ، ٢٠٠٨ : ٢٤٩) .
- ونخلص مما سبق إلى أن الإشراف العيادي الإكلينيكي وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة وأثناءها على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ، ولتزويدهم بالمزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عملهم .

ثانياً : أسلوب التعليم المصغر :

بدأت فكرة التعليم المصغر (سنة ١٩٦٣) في جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية كخبرة تدريبية قبل الخدمة لتدريب الطلبة المرشحين للعمل كمعلمين بعد التخرج بهدف تحسين المهارات التعليمية عندهم، وقد أصبح الآن جزءاً مقراً في كثير من برامج تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناءها، والتعليم 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 منتظماً متعلماً، ومن ثم يجري تقسيم الكفايات وما تضمنه من مهارات أساسية إلى مهارات فرعية متكاملة يجري التركيز علي إكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجة ونامية الواحدة بعد الأخرى في مواقف تعليمية تعلمية مصغرة، وتتابع العملية الإشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المترابطة التي تنتظم في كفاية كبرى واحدة، إلى أن يتحقق للمتدرب إتقانها في كل متكامل تعقيداً (٢٠ - ٢٥) دقيقة و (٦ - ١٠) تلاميذ (بلقيس ، ١٩٩٨ : ٢١) .

ومن خلال عمل الباحث الميداني يرى أن التعليم المصغر هو اختصار عملية التعليم وقتاً وأسلوباً ومحتوى ، فهو بذلك يوفر الفرصة للمعلمين والمشرفين لتجريب أفكاراً جديدة بدون المخاطرة في الوضع التعليمي الحقيقي وإعطاء الفرصة للتغذية الراجعة من قبل الزملاء والمعلمين والمشرفين ، ويمكن أن يستفاد منه أيضاً مهارات الإشراف التعاوني من خلال المشاركة في التخطيط والتعليم والوصف والتحليل .

مراحل و خطوات التعليم المصغر :

تشتمل العملية الإشرافية في إطار التعليم المصغر على الخطوات التالية :

- ١- التحضير: يتضمن العرض النظري والتعريف بأسس وأهداف التعليم المصغر، وتحليل الكفايات التعليمية والمهارات الرئيسة التي يرى المشرف والمعلم أنها ضمن المهارات التي يجب أن تكون محور التدريب، تحديد وصياغة الأهداف السلوكية .
- ٢- الإنجاز : يقوم المعلم المتدرب بتنفيذ الخطة وأداء المهارة المستهدفة .
- ٣- المشاهدة : يقتصر دور المشرف على المشاهدة فقط .

٤- المناقشة : إعادة التسجيلات ومشاهدتها من قبل المتدربين، وتتم المناقشة حول المهارة المستهدفة وكيفية تنفيذها من حيث جوانب القوة وجوانب الضعف .

٥- التغذية الراجعة : هي أساس لتقويم المعلم المتدرب، ومن خلال تدوين الملاحظات في الاستبانات والقيام بعملية التحليل للموقف التعليمي المصغر، وتساعد التغذية الراجعة على الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف .

٦- إعادة الدرس: بعد الانتهاء من الحديث مع المشرف ، ومشاهدة شريط الفيديو بطلب منه تدريس مرات عديدة لنفس الحصة أو نفس المهارة، إلى أن يتحقق إتقان أداء المهارة مع متابعة تنظيم المواقف التعليمية (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥ : ٢٦٢) .

مزايا الإشراف بأسلوب التعليم المصغر :

يتميز الإشراف التربوي المصغر بعدة مزايا منها ما يلي :

- ١- يعمل المعلم والتلاميذ معاً في وضع تدريبي .
 - ٢- يقلل من تعقيدات التعليم في الصفوف العادية وذلك بسبب إنقاص حجم الصف ومجال الدرس ومحتواه ومدته .
 - ٣- يمتاز بأنه يتيح الفرصة للقيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة .
 - ٤- يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز مضبوط (حسين وآخرون، ٢٠٠٦ : ٧١) .
- ويضيف (بلقيس: ١٩٩٨) بأن التعليم المصغر كوسيط إشرافي يتيح الفرصة للمشاركين فيه ما يلي :

- ١- اكتساب المهارات المستهدفة بصورة متدرجة وفي وضع عملي تطبيقي .
- ٢- اكتساب الخبرة العملية في تخطيط الدروس (الأهداف واستراتيجيات التعليم والتعلم والوقت والتقويم) .
- ٣- اكتساب القدرة على التحليل (تحليل الأداء) والتقويم (تقويم الذات) باتجاه النمو المهني .
- ٤- تعزيز الثقة بالنفس وبالمشرف والعملية الإشرافية وتطوير العلاقة الإنسانية والاحترام المتبادل بين أطراف العملية التعليمية .

٥- تطوير المهارات الإشرافية لدى المشرف نفسه (بلقيس ، ١٩٩٨ : ٢٤).

ويمكن أن نخلص إلى ما يلي :

١- أن الإشراف التربوي بأسلوب التعليم المصغر حيث يعتبر أسلوباً إنسانياً في معالجة المشكلات التي تواجه المعلمين والوقوف على اهتماماتهم ومراعاة لميولهم.

٢- يساعد هذا الأسلوب المعلمين على فهم أنفسهم واكتشاف ذاتهم وتقويم امكانتهم .

٣- تعتبر عملية التغذية الراجعة أهم ما ينطوي عليه هذا الأسلوب ، فهي تشكل منطلقاً هاماً في هذا الأسلوب .

وهنا يمكن القول أن التعليم المصغر يعتبر أسلوب ناجح ومطلب حيوي مهم يسهم في تطوير مهارات المعلم، لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي لقاءات آلية الإشراف التربوي، 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 وسوف ينعكس هذا كله بإذن الله على رفع مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام والمساهمة في خطته التنموية.

ثالثاً : أسلوب الإشراف بالأهداف :

هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلًا للقياس، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ولقد ظهر مفهوم الإشراف بالأهداف كاتجاه جديد، يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة الإدارية بالتركيز على تحقيق الأهداف عن طريق مشاركة جميع الأعضاء في التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها، على أن تكون الأهداف محددة زمنياً، وقابلة للقياس وتعطي نتائج أفضل، والإشراف التربوي ضمن هذا الاتجاه يصبح إشرافاً بالأهداف (حسين وآخرون، ٢٠٠٦ : ٦٠) .

ويتضح أن الإشراف بالأهداف يعمل على رفع الروح المعنوية ، والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتحمل المسؤولية والانتماء، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات .
كما أن التعاون المشترك بين المشرف والمعلم يساعد على توفير جو من الألفة والتفاهم، ويجعل التواصل بينهما يؤثر إيجابياً على اتجاهات المعلمين نحو المشرفين والإشراف التربوي، ويؤدي إلى تطوير سلوكهم على نحو أفضل(نشوان ونشوان، ٢٠٠١ : ١١٦).

خطوات عملية الإشراف بالأهداف :

عملية الإشراف بالأهداف تمر بالخطوات التالية :

- ١- تحديد الأهداف العامة للإشراف التربوي من خلال اللقاء الذي يتم مع المشرف والمعلمين والإدارة المدرسية .
- ٢- تحديد المعايير والشروط والكفايات التي يجب على المعلم الوصول لها .
- ٣- حصر وتحديد المتطلبات التنفيذية الضرورية لتحقيق الأهداف السلوكية المتفق عليه .
- ٤- تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية الواحد تلو الآخر مع التأكيد على درجة تحقق كل منهما .
- ٥- عقد اجتماع أو أكثر مع المعلم ومناقشته بنتائج عمله و التشاور معاً بخصوص إعداد خطة علاجية تدريبية لزيادة كفاية وفاعلية المعلم لينعكس ذلك على جودة التعليم .
- ٦- تدريب المعلم على تنفيذ الأهداف السلوكية ذاتياً .
- ٧- تنفيذ المعلم للأهداف من خلال مراعاته لكافة المعايير والظروف والشروط المقترحة مع ملاحظة المشرف لذلك ومتابعته وتدوينه لمشاهداته بتطبيق أدوات الملاحظة المتفق عليها بين المشرف والمعلم .
- ٨- تحليل المشرف للبيانات ، ثم تبنيه إستراتيجية ملائمة تربوية ونفسية .
- ٩- وضع خطة مشتركة للتصحيح أو التدريب، والملاحظة ، والقياس لتنفيذ ما يستدعيه إنجاز بعض الأهداف أو الانتقال مباشرة إلى ممارسة وتنفيذ أهداف جديدة معدة وهكذا (الطعاني ، ٢٠٠٥ : ٧٨) .

مميزات الإشراف بالأهداف :

وهكذا نجد أن الإشراف بالأهداف يتميز بفاعليته ، ويتفق مع الإشراف التشاركي في توحيد جهود بين المشرف والمعلم وفتح قنوات الاتصال بينهما ويتميز الإشراف بالأهداف بمجموعة من الميزات أهمها :

- ١- توحيد الجهود بين المشرف والمعلم وفتح قنوات الاتصال بينهما .
 - ٢- يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم .
 - ٣- تراكم عملية المراجعة والمتابعة سير العملية التعليمية (حسين وآخرون، ٢٠٠٦: ٦٤).
- وبالتالي فإن هذا النوع من الإشراف يكون مجدياً عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها قابلة للقياس ويمكن ملاحظتها .

سلبيات نموذج الإشراف بالأهداف :

- ١- صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها استخدام نموذج الإشراف بالأهداف كوجود نظام معلومات متطور ونظام رقابة وتقييم فعال ومعايير دقيقة لقياس مدى تحقق الأهداف .
- ٢- التركيز على أهداف قصيرة المدى ونسيان الأهداف بعيدة المدى التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة .
- ٣- إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي يتطلبها نموذج الإشراف بالأهداف والاهتمام بملء النماذج وتعبئة الاستبيانات وتحبير الصفحات دون أن يكون لذلك مردود واضح .
- ٤- المقاومة الشديدة التي يتعرض لها إدخال نموذج الإشراف بالأهداف وتطبيقه في بداية المطاف .
- ٥- المبالغة في التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة يؤدي إلى إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، مما ينعكس بصورة سلبية على فعالية التنظيم في المدى الطويل .
- ٦- الميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالمعلم الذي هو جوهر العملية التربوية وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المؤسسة التربوية وحاجاتها .

صعوبات تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف :

- ١- يتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف قد تكون أعلى أو أقل من الإمكانيات المتاحة .

- ٢- يتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف واضحة وكمية لسهولة قياسها، وهذا الشرط قد يصعب تحقيقه .
- ٣- يحتاج تحقيق الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظراً لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات .
- ٤- مقاومة بعض المشرفين لنموذج الإشراف بالأهداف .
- ٥- يحتاج تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف بالتفاعل بين المشرف والمعلم، وقد لا تتوفر هذه المهارة لدى البعض (الباطين، ٢٠٠٥ : ٩٠) .

رابعاً : الإشراف التشاركي :

هو أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين ومتعلمين، ويتعلق هذا الأسلوب بنظرية النظم المفتوحة التي تتناول العملية الإشرافية من عدة أنظمة جزئية مستقلة ترتبط بالسلوك الإشرافي للمشرفين والسلوك التعليمي لكل من المعلمين والمتعلمين (الطعاني ، ٢٠٠٥ : ٨٠) .

كما ينبثق مفهوم المنحى التشاركي للإشراف التربوي من كونه عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتائجها، وهي بهذا المفهوم مسئولية مشتركة بين مدير المدرسة والمعلم الأول باعتبارهما قائدين تربويين ومشرفين مقيمين في المدرسة من ناحية، والمشرف التربوي باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً من ناحية ثانية. وكلهم معاً يمكن أن يقوموا بدور تربوي فاعل ومؤثر، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المعلم الأول والمشرف التربوي.

ويتميز هذا المفهوم من الإشراف بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين القائمين على عملية الإشراف التربوي والمعلم مما يتطلب القدرة الزائدة على التنسيق بين هذه الأطراف لدعم قيم المعلمين وتبنيها، والتركيز على تحقيق أهداف الإشراف التشاركي المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس، وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف (عطوي، ٢٠٠٨ : ٢٥٠).

مميزات الإشراف التشاركي تتمثل في :

- ١- يتسم بالتشاركية والعملية والعمق في تناول القضايا التربوية .
- ٢- يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين المعلم والمشرف .
- ٣- اقتناع المعلم بما ينشد تغييره من ممارسات في سلوكه التعليمي .
- ٤- يحسن اتجاه المعلم نحو الإشراف التربوي .
- ٥- تلبية حاجات المعلمين ومعالجة مشكلاتهم بطريقة البحث الإجرائي التعاوني .

مما سبق نخلص إلى أن هذا المنحى التشاركي للإشراف التربوي يحمل تغييراً في جوانب السلوك والمفاهيم والاتجاهات، ويقدم مفاهيم جديدة في الإشراف للقيادة التربوية وتمكين المعلمين، بالإضافة إلى أن تطبيقه يتطلب الاتجاه نحو العمل التشاركي، وهذه المتطلبات تعني ضرورة إحداث تغيير عميق، ليس فقط في سلوك المعلمين والمديرين والمشرفين، بل في ثقافة المدرسة بشكل عام. وهنا يبرز دور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً في التنسيق والتكامل مع الأطراف الأخرى المعنية بعملية الإشراف .

خامساً : الإشراف التطوري :

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

وينطلق هذا المنحى من قدرة المشرف على استشرف المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية، ويطبق هذا النمط في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين من خلال مساعدتهم على التدريب، والتعلم الذاتي واكتساب مهارات البحث، والتجريب، والتقويم الذاتي.

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 المتفق 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، بتأريخ 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) .

استخدامات الحقيبة Portfolio

استخدمت الحقيبة في مجال تدريب وتعليم المعلمين كالاتي :

- 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 تقويم ذاته بنفسه .
- استخدمت في تقويم أداء المعلم تقوياً واقعياً (إدريس ، ٢٠٠٩ : ١٢) .

وخالصة القول أن حقيبة إنجازات المعلم كأسلوب إشرافي يسهم في توسيع نطاق الإشراف الإكلينيكي فقط إذا تم حث المعلمين وتشجيعهم على التفكير بطريقة إبداعية عند تطويرهم لحقائبهم التي تعكس المعرفة التي اكتسبوها بعد قيامهم بعملية التعديل والتصحيح لممارساتهم، ومع التقدم التكنولوجي يمكن أن يحفظ المعلمون حقائبهم في المواقع الإلكترونية للمدرسة الخاصة بالمعلمين ليسهل الإطلاع عليها ومتابعتها .

نماذج إشرافية لدول متقدمة :

سيعرض الباحث تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال الإشراف وهي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

أ) الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية :

لقد قام الباحث من خلال زيارته للولايات المتحدة وإجرائه العديد من اللقاءات مع الطواقم التدريسية في المدارس التي زارها في يناير ٢٠٠٨م في العديد من الولايات الأمريكية ، قام بتلخيص إجاباتهم ومقترحاتهم لوصف واقع الإشراف التربوي عندهم .

يمكن تعريف المشرف على أنه شخص مهني تكون مسؤوليته الأساسية واقعة في مجال وظيفة الإشراف وبذلك يمكن القول أن العاملين بالإشراف يشملون المراقبين والمديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام والمستشارين بين وباقي العاملين في مجال الإدارة، بغض النظر عن ألقابهم أو مناصبهم في الهرم الوظيفي. ويتكون الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي كما يلي :

١- المراقب : هو المسئول التنفيذي في النظام المدرسي الأوسع في المقاطعة، كما أنه يتحمل مسؤولية مطلقة من أجل إنجاز كافة أوجه العملية المدرسية.

٢- المشرفون: هي ألقاب تطلق على الأشخاص الذين يعملون في المستويات المختلفة في التسلسل الهرمي في النظام المدرسي، ويتم تعيينه من خلال مجلس المدرسة، ومن الواضح أن لديهم سلطة في إعطاء أحكام لتحسين العملية التعليمية ولكن القرار النهائي يكون في يد الهيئة الممثلة في المراقب .

٣ - - المستشار : هم معلمون يكون بإمكانهم التشاور مع زملائهم فيما يتعلق بتنفيذ واجباتهم المدرسية، وتقديم المساعدة لمن يحتاجها.

٤ - المدير: مسئول تنفيذي تعليمي للإدارة داخل المدرسة، ويمتلك سلطة اتخاذ القرارات، ونشر القوانين والتنظيمات التي تتمشى مع التشريع ووظائف المدير تقويم المعلمين .

٥ - رؤساء الأقسام : يعد رئيس القسم هو المنسق بين المعلمين الذين يشتركون في العمل في مادة دراسية معينة، فرئيس القسم مسئول عن المسؤوليات التنظيمية في القسم بالإضافة لمساعدة المعلمين المهتمين بتحسين فعاليتهم التدريسية .

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

ويركز الإشراف التربوي في أمريكا على ثلاثة أشياء، هي المستويات الكتابية وتطوير المناهج والنمو المهني للمعلمين، والعلاقة بين المعلم والمشرف غالباً ما تكون جيدة لأن التركيز يكون على المتعلم، وأنه لابد أن يتعلم بأحدث الطرق ويتعاون المشرف مع المعلم في وضع إحدى السبل للتغلب على مشكلات المتعلم ، ويتصل المشرف التربوي بالمعلم قبل الزيارة ليتفق معه على الزيارة ثم يجلسان معاً ليقررا هل تعلم التلاميذ أم لا، وما كمية التعلم الذي تلقونه، وكيف يحسنون هذا التعلم ؟ (المدلل ، ٢٠٠٣ : ٤١) .

أسلوب عمل المشرفين :

يختلف أسلوب عمل المشرفين في حجمه وطبيعته حسب حجم الولاية، والمنطقة التعليمية والمدارس وحسب الخلفية الاجتماعية والاحتياجات الاقتصادية والتعليمية لمواطني المنطقة الموجودة في المدرسة.

أ) أسلوب عمل المشرفين على مستوى الولاية : مجلس الولاية هو صاحب السلطة المطلقة في شؤون التعليم، وكل ولاية مسئولة عن نظامها التعليمي الخاص بها، فجميع المناهج التي تقدم في المدرسة ينبغي أن تحصل على موافقة الولاية، وفي معظم الولايات توجد لجنة

التعليم التي تخطط سياسة المدارس، والإشراف على مستوى الولاية هو إشراف على البرامج أكثر منه إشراف على المدرسين .

ب) أسلوب عمل المشرفين على مستوى السلطة المحلية :

تعد السلطة المحلية هي المسؤولة عن الإشراف والتقييم عن العملية التعليمية، والإشراف على مستوى المنطقة هو إشراف على مدى فعالية النظام وكفاءته أكثر من زيارة للفصول .

ج) أسلوب عمل المشرفين على مستوى المدرسة :

يعد مدير المدرسة هو القائد التعليمي في المدارس الأمريكية، حيث تعد عمليات الإشراف والتقييم ومدى فعاليتها من مسؤوليته (حسين وآخرون ، ٢٠٠٦ : ١٢٩ - ١٣٨) .

ب) الإشراف في بريطانيا :

يعد مفهوم التفتيش هو المصطلح المستخدم في إنجلترا للدلالة على الإشراف التربوي على المستويين القومي والمحلي، وبالرغم استخدام هذا المفهوم حتى الوقت الحاضر فإن هذا المفهوم تطور في مدلوله وأكد على كون عملية التفتيش عملية متكاملة تتناول جميع عناصر العملية التعليمية، ثم زاد هذا المفهوم تطوراً في دلالاته وأعطى صلاحيات كبيرة لجهاز التفتيش التربوي.

الهيكل التنظيمي للتفتيش :

يتولى إدارة التفتيش على مستوى القويم، بينما يقوم المفتشون التابعون لسلطات التعليم المحلية بالتفتيش على المستوى المحلي :

أ) الهيكل التنظيمي على المستوى القومي :

يتألف الهيكل التنظيمي من فريق كبير يكون على قمته رئيس الأكبر للمفتشين ويتبعه السكرتارية المركزية ومكتب المعلومات والنشر، كما يتبعه إدارتان تختص الأولى بالشئون الإدارية، وتختص الثانية بشئون التفتيش، ويهدف عملهم إلى تقديم تقرير عام عن مستوى التعليم عن طريق القيام بتفتيش دقيق منظم .

ب) الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي :

تعد السلطات المحلية هي المسؤولة عن تقديم الخدمات في إنجلترا في جميع المجالات، وتعد خدمة التعليم والإشراف عليه هي إحدى المسؤوليات التي تقوم بها هذه السلطات، وتتكون هذه السلطات المحلية من لجان تضم أعضاء تشريعيين ومستشارين يمثلون جميع الخدمات التي تقدمها المدينة .

أسلوب عمل التفتيش التربوي في بريطانيا :

يتم عمل التفتيش في إنجلترا من خلال مستويين :

المستوى الأول : التفتيش على المستوى القومي :

وهو الذي يقوم به مفتشو صاحبة الجلالة . ويساعد الوزير في متابعة السياسة التعليمية جهاز تفتيش مفتشين يقومون بالتفتيش على المدارس وكتابة التقارير عنها، كما يرشدون المدرسين أفراداً أو مجموعات في النواحي الفنية المختلفة.

المستوى الثاني التفتيش على المستوى المحلي :

وهو الذي يقوم به المفتشون في المدن من خلال سلطات التعليم المحلية. ويرتبط هذا النوع بسلطات التعليم المحلية، وتوزيع المدارس على مفتشي الأقسام ، ويختص كل مشرف بعدد من المدارس تصل إلى ٨٠ مدرسة في المتوسط لجميع المراحل التعليمية.

يتولى المفتشون نوعين من المسؤوليات:

أ- واجبات ومسؤوليات تخصصية وهي متعلقة بالمادة ومعلميها.

ب- واجبات ومسؤوليات عامة وهي تختص بجميع المعلمين في حي أو منطقة محددة من مناطق سلطات التعليم المحلية.

ووظيفة المفتشين على المستوى المحلي هي توفير مستوى تعليمي محلي فعالة من خلال تطبيق السياسات التي توضع من قبل السلطة المركزية، بما يتناسب مع ظروف المدرسة وأوضاعها (حسين وآخرون، ٢٠٠٦ : ١٤٢-١٥٨).

الإشراف التربوي في فلسطين :

انعكس تطور الإشراف التربوي عالمياً وعربياً على الإشراف التربوي في فلسطين، وارتبط هذا التطور بتطور الإشراف التربوي في كل من مصر والأردن بصفتها مسئولتان

عن التعليم في الأراضي الفلسطينية، ويقول (حرب ، ١٩٩٨) عن الإشراف التربوي في فلسطين أن مهنة الإشراف التربوي عرفت بالتفتيش، ثم ما لبثت هذه التسمية أن بدلت بلفظ الموجه ثم المشرف، لأن معنى كل منهما شيئاً من الحميمة بين هذه المهنة ومهنة المعلم، وتوخياً من التربويين لاستبعاد الصورة التي علقت بأذهان المعلمين عن عملية التفتيش التي كانت تركز على تصيد نقاط ضعف المعلمين، وقلما كانت تلتفت إلى جوهر الإشراف الذي يأخذ بأيدي المعلمين والتعاون معهم، لتنفيذ المنهج وتحقيق أهدافه (حرب ، ١٩٩٨ : ١٦٣).

ويرى الباحث أن مراحل تطور الإشراف التربوي في فلسطين لا تختلف عنها في سائر الدول العربية الأخرى بحكم الترابط الكبير الذي يجمع الدول العربية وخاصة المجاورة منها.

الإشراف التربوي في محافظات غزة :

يشرف على التعليم في قطاع غزة جهتان الأولى السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي ، والتي سبقتها قبل قيام السلطة حكومة الاحتلال الإسرائيلي ، أما الجهة الثانية فتشرف عليها وكالة الغوث الدولية ، وبالتالي يكون الإشراف التربوي جزءاً من المنظومة التعليمية الفلسطينية في محافظات غزة يتبع هذين النظامين ، لذا سأتناول الحديث عن تطور الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم العالي.

أولاً : الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم :

لم يكن الإشراف التربوي قبل تسلم السلطة لمهام وزارة التربية والتعليم بارزاً، وانحصر فقط في تعيين مراقب لكل منطقة تعليمية، أما بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهام وزارة التربية والتعليم عام ١٩٩٤ م، تم إنشاء قسم الإدارة العامة للتأهيل والتدريب في محافظات غزة، والذي انبثق عنه قسم الإشراف في كل مديرية من مديرات التربية والتعليم الأربعة (شمال غزة - غرب غزة - خان يونس - رفح) كما تم تعيين رئيس قسم الإشراف التربوي، ومشرف تدريب، وسكرتير، وذلك لكل قسم من أقسام الإشراف التربوي في المديريات الأربعة (المدلل ، ٢٠٠٣ : ٤٤) .

وقد أضيفت مديرتان إلى المديريات الأربعة وهي (مديرية شرق غزة - الوسطى) وقد عين لكل منهما نفس التعيينات في المديريات الأخرى .

أما عن عدد المشرفين التربويين العاملين بقسم الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية فقد ازداد عددهم بما يتناسب مع ازدياد عدد الطلاب والمدارس والمعلمين، فقد بلغ عددهم عام ١٩٦٧م خمسة مشرفين ثم أصبح عددهم عام ١٩٧٢م عشرة مشرفين، وفي عام ١٩٨٥م ازداد العدد إلى اثنين وعشرين مشرفاً، حتى أصبح عددهم عام ١٩٩٩م خمسين مشرفاً ثم ازداد عدد المشرفين العاملين في الوزارة حتى وصل إلى تسعة وثمانين مشرفاً عام ٢٠٠١ - ٢٠٠٢م ، موزعين على المدارس الحكومية في محافظات غزة على مستوى الأربع مناطق تعليمية (نشرة صادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ٢٠٠٢).

وفي آخر إحصائية لوزارة التربية والتعليم فإن عدد المشرفين التربويين وصل إلى (١٢٨) مشرفاً إضافة إلى (٧) إداريين موزعين على ستة مناطق تعليمية وهي: شمال غزة - شرق غزة - غرب غزة - الوسطى - خان يونس- رفح(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

وقد تطور نظام الإشراف التربوي بعد أن تسلمت السلطة الوطنية مهمة الإشراف وذلك من خلال العديد من الإجراءات التي اتخذتها أهمها :

- التعامل مع مفهوم الإشراف التربوي بدلاً من توجيهه التربوي، ومفهوم المشرف التربوي بدلاً من الموجه التربوي .
- عقد العديد من المجمعات التدريبية للمشرفين التربويين (من المجمع الأول وحتى السادس)، والورش والدورات التدريبية، وذلك لتوليد فئات وأفكار جديدة للممارسة الإشراف التربوي ، واعتبار التدريب أثناء الخدمة ضرورة مستمرة للمشرفين ومدراء المدارس والمعلمين .
- تغيير نماذج الإشراف التربوي بطريقة تسلسلية مرنة، بسبب الصبغة التقويمية القائمة على الزيارة الصفية، كأداة وحيدة للمشرف التربوي .
- إتباع أساليب متنوعة من الإشراف التربوي لتحقيق برامج إشرافية متكاملة الأبعاد (الزيارات الصفية ، الدورات والورش التدريبية ، الندوات، اللقاءات الفردية والجماعية مع المعلمين،النشرات الإشرافية، لجان المباحث، الدروس التطبيقية) (سيسالم وآخرون، ٢٠٠٧ : ١١٠) .

ثانياً : تطور الإشراف التربوي بوكالة الغوث بغزة :

نتيجة ما حل بالشعب الفلسطيني من نكبة عام ١٩٤٨ م، هجر جزء كبير من الشعب الفلسطيني إلى قطاع غزة، وعلى إثر ذلك تأسست (الأنروا - U N R W A) مهمتها إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية (وكالة الأمم المتحدة ، ٢٠٠٣ : ٣) .

وفي العام ١٩٥٠ م بدأت وكالة الغوث الدولية بافتتاح مدارس ابتدائية وإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين في مختلف مناطق تجمعهم . ونظراً لقلّة عدد المعلمين المؤهلين ، ونتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة التي عاني منها المجتمع الفلسطيني في تلك اللحظة ، اضطرت الوكالة لاستيعاب عدد من المعلمين الذين يفتقدون المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم ، واتسعت الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في المدارس التي تشرف عليها الوكالة ، حتى أن نسبة المؤهلين من المعلمين أكاديمياً وتربوياً في وكالة الغوث لم تكن تتجاوز علم ١٩٦٣ م ما نسبته (١٠ %) من مجموع المعلمين (طرخان ، ١٩٩٩ : ٤) .

وفي عام ١٩٦٣ م أنشأت دائرة التربية والتعليم في الوكالة أول معهد تربية ببيروت، مهمته تدريب المعلمين أثناء الخدمة، ولتأمين هذه التجربة اعتمد 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 المرسله للمتدرب واستخدام الوسائل السمعية والبرامج التلفازية التي تخدم هذا المفهوم، بالإضافة إلى توفير المراجع والمجلات التربوية اللازمة (الدقاق ، ١٩٨٤ : ٩ - ١٠) .

ويلعب معهد التربية دوراً أساسياً في تحقيق غايات دائرة التربية والتعليم فيما يتعلق بالإشراف التربوي، وتركيزه على التدريب كأسلوب إشرافي، ومن أجل تنفيذ برامج معهد التربية، قامت دوائر التربية والتعليم في المناطق المختلفة بإنشاء مراكز التطوير التربوي، حيث تم إنشاء مركز في الأردن أواخر ١٩٧٤ م، وأقيمت ثلاث مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان والصفة الغربية عام ١٩٨٠م. وكان الهدف الرئيسي 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 ، ١٩٩٩ : ٧) .

أما بالنسبة لعدد المشرفين التربويين العاملين في وكالة الغوث الدولية فقد تزايد بشكل ملحوظ، ففي سنة ١٩٦٧ لم يتجاوز عدد المشرفين التربويين أصابع اليد الواحدة، وكان يطلق عليهم مفتشون، وظل عدد المشرفين في زيادة حتى عام ٢٠٠٦ حيث قدر عددهم (٧٨) مشرفاً ومشرفة في جميع التخصصات، وكذلك هناك مشرف لبعض المواد غير الدراسية مثل المكتبات، والتوجيه والإرشاد، وحقوق الإنسان، والوسائل التعليمية، وذوي الحاجات الخاصة والتوجيه، والتربية الصحية (دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ، ٢٠٠٦) .

وبعد تولي السيد مدير عمليات الوكالة جون جنج مهام عمله، أعطى أولية كبيرة لدائرة التربية والتعليم، حيث قدم خطة لإصلاح التعليم في وكالة الغوث الدولية في غزة، والتي تضمنت الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : التعليم العلاجي :

حيث تم تعيين ١٥٠٠ معلم ومعلمة على برنامج خلق فرص عمل، للمساعدة في تدريس مادتي اللغة العربية والرياضيات في الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية.

الخطوة الثانية : تعزيز سلطة المدرسة :

أعطى من خلال هذه الصلاحيات دوراً قيادياً رئيسياً في تقييم الأداء على مستوى المدرسة من خلال التخطيط والتطبيق وتعزيز مشاريع تطوير وتحسين المدرسة والارتباط بالمجتمع المحلي، وأثناء هذا الدور يجب على مدير المدرسة أن يحفز مدرسيه وطلابه .

الخطوة الثالثة : البدء في معالجة التحديات الناتجة عن المنهاج :

بالرغم من النجاح العام لعملية تصميم وتطوير المنهاج الفلسطيني الجديد، إلا أن الدلائل من السنوات الأولى لتطبيقه تشير إلى مشكلة متمثلة في العبء الزائد، فأصبحت الفرصة للتعلم تضعف عندما يكرس وقتاً قليلاً جداً للمواد الرئيسية ضمن مواد فرعية من المنهاج، إن تقديم

مواد جديدة إلى المنهاج - في مادتي اللغة الإنجليزية - أدى وبشكل ثابت إلى تقليل عدد الساعات الأسبوعية للتوجه في باقي أجزاء المنهاج وبشكل رئيسي في اللغة العربية (تم تقليص الحصص من ١٠ إلى ٧ حصص أسبوعياً) والرياضيات (تقلصت من ٦ إلى ٥ حصص أسبوعياً) لذلك فإن هناك تعاقب في الضغط لتغطية جميع محتويات المنهاج وكذلك الحاجة للتركيز على مهارات التعليم المفيدة والمهارات ذات الصلة .

لذلك قامت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة باختيار مشرفين تربويين في التخصصات التالية (اللغة العربية - الرياضيات - العلوم - اللغة الإنجليزية) مهمتهم إعادة إدارة المناهج الفلسطينية، وإعداد مواد مساندة تساعد على تقديم تعليم أفضل .

الخطوة الرابعة : تحسين علاقة المدرسة مع أولياء الأمور المجتمع المحلي :

قامت دائرة التربية والتعليم بتعيين مدرس إضافي في كل مدرسة لتحسين علاقات المدرسة مع الأهالي وبخاصة مع أولياء الطلاب ضعيفي التحصيل والطلاب غير المنضبطين .

الخطوة الخامسة : تعزيز الاحترام في المدارس - مسؤولية مشتركة مع الأهالي والمجتمع المحلي :

- التدريب والنصح باتباع وسائل بديلة للوصول إلى مستوى من التهذيب في الفصل سيتم اعتباره كأولوية من خلال تطبيق رزمة التدريب التي تم تطويرها من قبل الرئاسة العامة للوكالة في الأردن .

- إتباع سياسة التوقيف الإداري للطلاب غير المنضبطين الذين يسيئون التصرف بشكل متكرر.

- تقديم جوائز ومكافآت للمدارس التي تقوم بممارسات أفضل وخفض مستوى العنف لدى طلابها .

الخطوة السادسة : القضاء على الترفيع الآلي وإصلاح الامتحانات .

وشملت هذه الخطوة الإجراءات التالية :

- الإيقاف الفوري للترفيع الآلي للطلاب .

- تطوير برنامج علاجي مكثف في فترة الصيف للطلاب الذين تم ترفيعهم وإعادة امتحاناتهم قبل بداية العام الدراسي القادم .

- خفض عدد الطلاب في المرحلة الإعدادية داخل الفصول إلى ثلاثين طالباً .
- العمل بنظام الامتحانات الموحدة في المواد الأساسية الأربعة وهي اللغة العربية والرياضيات واللغة الإنجليزية والعلوم ، وفي العام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ تم تطبيق الامتحان الموحد على جميع المواد الدراسية .
- أما بالنسبة للإشراف في وكالة الغوث الدولية في هذه المرحلة فقد تبين وجود العديد من المتغيرات الإيجابية في جهاز الإشراف التربوي بالوكالة أهمها :
 - توزيع عدد من المشرفين التربويين على عدة مهام هي: (متابعة المناهج - الإشراف
 - التدريب - الإشراف على الامتحانات - الإشراف على التعليم الصيفي - الإشراف الميداني).
- تغيير في المسمى الوظيفي للمشرفين التربويين ليصبح خبيراً كل في تخصصه .
- تسهيل وصول المشرفين التربويين إلى مراكز عملهم من خلال تزويدهم بسيارات بمعدل سيارة لكل مشرفين.

الأداء المهني للمعلم

لما كانت الدراسة الحالية تستهدف قياس فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين الأداء المهني للمعلم، فإنه من الأهمية بمكان لهذه الدراسة أن تلقي الضوء على جوانب الأداء المهني للمعلم من خلال توضيح مفهومه وتحليل مكوناته ، للإفادة منها في بناء أداة الدراسة الميدانية. وفيما يلي تفصيل ذلك :

يعد الأداء المهني للمعلم محورياً أساسياً في العملية التعليمية التعلمية ووسيلة فعالة لبلوغ الغايات التربوية ، ومن أجل ضمان تحقيق أهداف التعليم كان من الطبيعي الاهتمام بالمعلم إعداداً وتدريباً ،فهو المنفذ لسياسة التعليم ،ويصاحب ذلك اهتماماً مماثلاً للجانب الإشرافي الذي استهدف مساعدة المعلم لرفع مستوى أدائه من أجل ضمان تنفيذ برامج التعلم وفق ما خطط له (الحارثي ، ٢٠٠١ : ١٠٩) .

ومن هنا ندرك أهمية الارتقاء بمستوى أداء المعلم المهني وتدريبه على طول فترة عمله .

المعنى اللغوي للأداء :

لفظ مشتق من الفعل (أداء) ويعني (أدى) الشيء : قام به و الدين : قضاها ، - والصلاة : قام بها بوقتها ،- والشهادة : أدلى بها و- إليه الشيء : أوصله إليه و(تأدى) للأمر أخذ أداءه واستعد له (المعجم الوسيط : ١٠) .

المعنى الاصطلاحي للأداء :

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم ونتناول بعض هذه الآراء : يشير (Good) للأداء على أنه " مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء ما تلاحظه ملاحظة مباشرة (Good:1973، 414) .

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء بأنه " الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية (المنظمة العربية للتربية والثقافة ، ١٩٧٣ : ١٥٨) .

و يعرفه (متولي) " أنه تنفيذ المعلم للدرس وربط موضوع الدرس بالواقع الاجتماعي للطلاب، واستخدام طرق تدريس متنوعة واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وربط المادة العلمية

بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما في الكتاب المدرسي (متولي ، ١٩٩١ : ١٦٨).

وخلاصة القول إن الأداء هو ما ينجزه المعلم من مهام متعددة المهارات ترتبط والكفايات التدريسية بشكل قابل للقياس .

مفهوم التطور المهني للمعلم :

يعرف التطور المهني للمعلم بأنه " الفرصة المناسبة للتعليم والتعلم، والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم وتدريبهم لمجالات تخصصهم، بتوجيه الطلاب ومساعدتهم، وهي عملية مستمرة مدى الحياة تساعد في تنمية معارفهم وأفكارهم ومعتقداتهم وفهمهم، وتمتد خبرات وبرامج الإعداد قبل الخدمة وحتى خبرات التعلم الذاتي والمستمر وبرنامج التدريب أثناء الخدمة إلى نهاية المستقبل المهني (عبد السلام ، ٢٠٠٠ : ٣١٨) .

ولقد أكدت البحوث والدراسات التربوية إلى ضرورة امتلاك المعلم لمجموعة من الكفايات التي تعد مطلباً أساسياً إلى جوار تمكنه من مادته وإدراكه العميق لمناهجها وأهدافها الأساسية وعليه . ومن الكفايات التعليمية المرتبطة بأداء المعلم ما يلي :

(اللقاني، ١٩٨٢ : ٣١٥) (الدبور ، ٢٦٠ : ١٩٨٧) (الفتلاوي، ١٩٨٧ : ١٨٠ - ١٨٥) :

- القدرة على التخطيط والتدريس .
 - استخدام المفاهيم السيكولوجية بكفاية .
 - إقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة والربط بين المدرسة والمجتمع والمناهج.
 - القدرة على القيادة وإدارة الصف .
 - القدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسؤولياتها .
 - القدرة على القيام بعملية التقويم ومتطلباتها .
- ويرى الباحث أن المعلم الذي نريده هو نموذج في العملية التعليمية فهو موجه وميسر ومرشد ومقوم، ينبغي عليه أن يمتلك المهارات والكفايات التدريسية اللازمة التي تهيئ له أداءً صفيًا مثمرًا من خلال التخطيط للعملية التعليمية التعليمية، وتنفيذ إجراءاتها وأنشطتها المختلفة، والقدرة على إدارة الصف بصورة فاعلة، وأخيراً القيام بعمليات التقويم المستمر في

ضوء الأهداف المتوخاة، وبهذه المكونات والعناصر يتمثل الأداء التدريسي، وبقدر كفاءة المعلم فيها بقدر ما ينعكس إيجابياً على أدائه الصفي، وفيما يلي سيستعرض الباحث هذه العناصر بشيء من التفصيل:

أولاً : التخطيط

التخطيط مهمة أساسية في العملية التربوية بشكل عام وفي العملية التعليمية التعلمية بشكل خاص، والتخطيط الجيد خطوة يؤدي إنجازها إلى ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة. ويعرف التخطيط بأنه مجموعة التدابير المتعددة التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن التخطيط يتضمن تحديد أهداف واضحة، ومجموعة من الإجراءات المناسبة تكفل تحقيق الأهداف" (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٢ : ١٤٠) .

كما يعرف بأنه " التفكير بالعمليات والنشاطات التي تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى نتائج محددة في إطار إدارة فعالة لهذه الإجراءات (الضامن وآخرون، ٢٠٠٣ : ٥) . وفي ضوء ذلك فإن عملية التدريس تتطلب تخطيطاً مسبقاً لكونه عملاً فنياً دقيقاً، حيث إن حاجة المعلم للخطة كحاجة المحامي إلى تخطيط وإعداد ومرافعة أمام القضاء، ويعد التخطيط نقطة البدء المنطقية للتدريس وإن إتقان المعلم للتخطيط يعني إجادته الكثير من الكفايات التدريسية مثل تحليل محتوى المادة الدراسية وصياغة الأهداف التعليمية وإعداد الامتحانات التحريرية والشفوية .

ويمكن إبراز أهمية تخطيط التدريس في الأمور التالية :

- ١- زيادة الثقة في نفس المعلم قبل دخول الفصل الدراسي نتيجة لإلمامه بالمحتوى العلمي وتحديد الأهداف التعليمية والطرائق التدريسية والأنشطة والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس ثم عمليات التقويم اللازمة .
- ٢- تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بكل درس بعد تحقيقها بدقة .
- ٣- اكتشاف أي قصور في المحتوى أو في عناصر المنهج الأخرى أو أخطاء طباعة أو أخطاء لغوية.

- ٤- تحسين عملية التعليم والتعلم وجعلها أكثر فعالية (حلس، ٢٠٠٨ : ٢٤٩ - ٢٥٠).
- ٥- يجنب المعلم الإرباك وترك الأمور تحت رحمة الصدفة وتمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي وتنظيم تعلم التلاميذ .
- ٦- يمكن المعلم من تحقيق الأهداف المنشودة وإعطاء متعلميه فرصة الوصول إليه .
- ٧- يوجه جميع العناصر المؤثرة في المواقف التعليمية نحو الأهداف المخطط لها (الفتلاوي، ٢٠٠٤ : ٥١).
- ٨- إن التخطيط للتدريس يوفر للمعلم خبرة تعليمية ، فيبدأ بالأهم، ويعرف متى ينتقل إلى خطوة قادمة، وما إذا كان من الضروري إجراء أي تعديل على خطته، أو على جزء منها.

أنواع التخطيط :

يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة أنواع يحتاج إليها المعلم ولا غنى عنها وهي :

١- الخطة السنوية :

- وهي خطة بعيدة المدى يبتغي المعلم من ورائها تحقيق أهداف المقرر الدراسي خلال السنة الدراسية لفصل معين أو مرحلة معينة .
- وتشمل الخطة السنوية عناصر أساسية يصير التربويون على ضرورة توافرها وهي :
- أهداف تدريس المادة : وعلى المعلم أن يطلع على المنهاج ويحلل عناصره حتى يستطيع تحديد أهداف المقرر الذي سيعلمه .
 - الطرائق والأساليب التدريسية المناسبة لتنفيذ تلك الأهداف المقررة وعادة ما تتنوع الطرائق والأساليب التدريسية وفقاً لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها .
 - وسائل وتقنيات التعليم المناسبة لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها .
 - التقويم : ويجب أن تتنوع وسائل التقويم حتى تناسب طبيعة أهداف تدريس المادة وتغطي فترات زمنية متفرقة للحكم على مدى تحقيق أهداف تدريس المادة لدى المتعلمين .
 - وضع جدول زمني لتدريس موضوعات المقرر ووحداته على أشهر العام الدراسي (الفتلاوي ، ٢٠٠٤ : ٥٢ - ٥٣) .

٢ - الخطة الفصلية :

وهي خطة متوسطة المدى يخطط لها لإنجاز وحدات تعليمية خلال فصل دراسي (شهر ، شهرين ..) وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربعة للأشهر، وتتضمن الخطة الفصلية العناصر نفسها للخطة السنوية ولكن على مدار فصل دراسي واحد يتكون من شهرين أو أكثر .

٣ - الخطة اليومية :

وهي من الخطط القصيرة المدى التي يحتاج إليها المعلم في عمله اليومي لإنجاز الأنشطة التعليمية لدرس واحد . ولا تختلف الخطة اليومية كثيراً عن الخطة التدريسية السنوية من حيث عناصرها الأساسية ومكوناتها سوى ما تتضمنه من أهداف يمكن تحقيقها خلال فترة قصيرة نسبياً في حصة واحدة أو مجموعة حصص .
وتتكون الخطة المكتوبة من مجموعة من العناصر الأساسية أهمها (أبو الهيجا، ٢٠٠١ : ٧٢ - ٧٧) .

- الأهداف السلوكية وتسجل حسب تصنيفي بلوم .
 - الوسائل والتقنيات التربوية أو التعليم .
 - التمهيد أو التهيئة أو المتطلبات الأساسية .
 - العرض أو إجراءات الدرس وتنفيذه .
 - التقويم والذي يتكون من تقويم تكويني مرحلي وتقويم نهائي .
 - التعيينات أو النشاط المنزلي .
 - التغذية الراجعة
- ومما سبق يتضح لنا أهمية التخطيط للمعلم والطالب ويبقى على المشرف التربوي توضيح ما هو المطلوب من المعلم من خلال إقناعه بأهمية التخطيط وإكسابه الكفايات اللازمة بما ينعكس إيجابياً على أداء المعلم وإعداده لكافة الخطط اللازمة للعملية التعليمية .

ثانياً : مهارة التدريس

المهارات لا تولد مع المرء وليست موجودة في الجينات الوراثية وإنما تُكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة.

وتعرف مهارة التدريس بأنها نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم ويستهدف مساعدة الطلاب على التعلم وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته ومن ثم تحسينه (زيتون ، ٢٠٠١ : ٨) .
وتعرف أيضاً بأنها القدرة على أداء عمل أو نشاط معين ذي علاقة بتخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه وهذا العمل قابل للتحليل إلى مجموعة من السلوكيات .

وهناك مجموعة من مهارات التدريس :

قسمت مهارات التدريس إلى ثلاث مجموعات يختص كل منها بإحدى مراحل عملية التدريس
الثلاث :

- التخطيط .
- التنفيذ .
- التقييم .

حيث تتضمن مهارة التخطيط تحليل المحتوى، تحليل خصائص المتعلمين، و صياغة الأهداف، وتحديد إجراءات ووسائل وأساليب تقويم التدريس .

أما مهارة التنفيذ فتتضمن ما يلي: مهارة تهيئة غرفة الصف، ومهارة إدارة اللقاء الأول، ومهارة إدارة أحداث ما قبل الدخول في الدرس، ومهارة التهيئة الحافزة ، ومهارة الشرح، ومهارة طرح الأسئلة، ومهارة تنفيذ العروض العملية، و مهارة التدريس الاستقصائي، ومهارة استخدام الوسائل التعليمية، ومهارة استثارة الدافعية للتعلم، ومهارة الاستحواذ على الانتباه، ومهارة التعزيز، ومهارة تعزيز العلاقات الشخصية ، ومهارة ضبط النظام داخل الصف، ومهارة تلخيص الدرس .

أما مهارات التقييم فتشمل ما يلي :إعداد أسئلة التقييم الشفهية ، وإعداد الاختبارات وتصحيحها ، تشخيص أخطاء التعلم وعلاجها ، ورصد الدرجات والعلامات وتفسيرها والاستفادة منها في إعداد الخطط العلاجية اللازمة .

ثالثاً : إدارة الصف :

تعد الإدارة الصفية فناً وعلماً ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع التلاميذ داخل الصف وخارجه ، كما تعد علماً بذاته وقوانينه وإجراءاته ، وتعد الإدارة الصفية الجيدة أحد أهم عوامل نجاح عمليتي التعليم والتعلم حيث إنها تعمل على توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لحدوث عمليتي التعليم والتعلم بصورة فعالة(عبد السميع وآخرون، ٢٠٠٥: ٥٦) .

مفهوم الإدارة الصفية :

إن مفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين: عالم الإدارة المتسم بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعالم التربية والتعليم المتسم بخصوصية تختلف إلى حد ما عن عالم الإدارة، والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري أي الإنسان، ذلك المخلوق الذي تدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل معه، فتجعل من إدارته وتوجيهه عملية ليست بالسهلة ولا تتخذ صفة النمطية(السعيد، ١٩٩٥: ١١) وتعرف الإدارة الصفية بأنها " عملية توجه وقيادة الجهود التي يبذلها المعلم وتلاميذه في غرفة الصف وأنماط السلوك المتصلة بها ،باتجاه توفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة ، وتتطلب إدارة الصف تحديداً دقيقاً للأدوار التي يؤديها المعلم نفسه وتلك التي يقوم بها التلاميذ وتنظيم المواد والأدوات والأجهزة التعليمية التعليمية بشكل يبسر عمليات التعليم والتعلم إلى أقصى ما تستطيعه قدرات المتعلمين(بلقيس، ١٩٨٧: ٨) .

كما عرفت الإدارة الصفية بأنها" مجموعة الأنشطة التي يستخدمها المعلم لتنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وخلق جو اجتماعي انفعالي إيجابي وتحقيق نظام اجتماعي فعال ومنتج داخل غرفة الصف والمحافظة على استمراريته التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى الطلاب ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم(صبح، ٢٠٠٥: ٥٧) .

وبذلك تتحدد إدارة الصف في التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال ، من خلال تهيئة جميع الظروف اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بشكل فعال، لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة.

عناصر الإدارة الصفية :

- ١- المعلم والتلاميذ : وهم العاملون في الإدارة الصفية ، فالمعلم هو الأداة المنفذة والموجهة ، أما التلاميذ فهم المادة الخام ومبرر وجودها.
 - ٢- الغرفة الدراسية : وهي المكان الذي تمارس فيه عمليات التعلم بما فيه من خصائص وما يحتوي عليه من أثاث وتجهيزات . ويشمل أماكن أخرى مثل ساحة المدرسة – المعامل – مركز الوسائل التعليمية.
 - ٣ – الوقت : وهو عامل أساسي تنتقى بواسطته الإجراءات والعمليات المختلفة سواء داخل المدرسة أم خارجها.
 - ٤ – المواد أو الأجهزة التعليمية : وتشمل الأجهزة التعليمية والمواد – الآلات – الوسائل.
- #### أهمية الإدارة الصفية :

- ١- تعين على تعرف المسؤوليات والواجبات داخل الغرفة الصفية .
- ٢- تزود بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والقيم في النشء .
- ٣- تعزز من أنماط التفاعل والاتصال الإيجابي وتوافر قدرة أكبر في السيطرة على مكونات الغرفة الصفية وتسخيرها في خدمة الأهداف التي وضعت لتحقيق (السعيد، ١٩٩٥ : ١٣) .
- ٤- وضع خطة عملية لتقويم مدى تقدم التلاميذ نحو تحقيق الأهداف وتتطلب عملية التقويم استخدام أساليب متنوعة كالملاحظة والاختبارات القصيرة والأنشطة الشفوية والأعمال الكتابية والنشاطات المتنوعة (الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي ، ٢٠٠٣ : نشرة رقم ١٦) .

مكونات إدارة الغرف الصفية :

١- تنظيم البيئة المادية لغرفة الصف :

يعتبر تنظيم مكان التعلم نقطة البداية في إدارة المعلم لغرفة الصف ،لما لذلك من أثر في توفير وقت الحصة لعملية التعلم ، والتقليل من هدره وضياعه ، وفيما يلي أسس هذا الترتيب :

- أن تكون أماكن المرور أو الحركة الرئيسية خالية من الاكتظاظ مثل الطريق المؤدي إلى الباب أو رفوف القرطاسية ومقاعد الطلبة .
- إزالة العوائق أمام التصفح البصري حيث يمكن مشاهدة الطلبة بسهولة وهم يؤدون مهماتهم التعليمية ، مما يساعد على تحديد من يحتاج منهم للمساعدة .
- وضع المواد التي تستخدم باستمرار في أماكن يسهل الوصول إليها .

٢- الإجراءات الروتينية والقوانين الصفية :

- يوجد في الصفوف التي تدار بفاعلية إجراءات روتينية ليس من الممكن أن تدار العملية التعليمية من دونها ، وكذلك من السهل بالنسبة للطلبة أن يعملوا بفاعلية إذا لم تكن لديهم إرشادات بشأن كيفية التصرف. وفيما يلي الجوانب الرئيسية ذات الصلة بهذا الأمر :
- دخول الطلبة والمعلم: بحيث تبدأ الحصة في الوقت المحدد ، وعدم ضياع وقت الحصة بإعداد ترتيبات أو توزيع مواد على الطلبة ، كذلك المبادرة بالتحية وإجلاس الطلبة والبدء بالدرس .
- بدء الحصة : يحتاج المعلم إلى طريقة ما أو طرائق لبدء حصته ، المهم أن يبدأها بتحديد مهمات للطلبة وتزويدهم بتعليمات مفصلة شفوية أو مكتوبة بحيث يبقى كل طالب منشغلاً بهدوء في مقعده.
- التحدث في أثناء الحصة : على المعلم أن يقرر طبيعة الحديث في الحصة ، فيسمح للطلبة أحياناً بالحديث مع بعضهم البعض بشكل هادئ .
- غلق الحصة : المعلم بحاجة إلى إجراءات معينة تستخدم عند غلقها ، فالتخطيط لنهاية الدرس يشكل جزءاً رئيساً من الإدارة الفاعلة لغرفة الصف .
- مشاركة الطلبة في وضع القوانين الصفية :
- يشرك بعض المعلمين الطلبة في وضع القوانين من أجل الحصول على مزيد من تحمل المسؤولية تجاه سلوكهم الذاتي ، وكثير من المعلمين الفاعلين يقدمون قوانينهم وإجراءاتهم بوضوح للطلبة ، كما أنهم يقدمون شروحات تتعلق بالحاجة إلى تلك القوانين (عصفور ، ١٩٩٩ : ٩) .

إن المعلم الذي يضع قوانين معتدلة ويقدم مسوغات مفهومة لهذه القوانين والإجراءات التي يطبقها باتساق سيجد أن أغلبية الطلبة ستكون لديها رغبة في إتباعها .

الكفايات الأساسية للمعلم في مجال الإدارة الصفية :

قد يكون من الصعوبة بمكان التحدث عن كفايات أساسية للمعلم تختص في مجال الإدارة الصفية ، إذ يفترض أن يكون المعلم ناضجاً متكاملأً ، وإن كان كذلك فلا شك بأنه سيكون قادراً على إدارة صفه بالشكل الذي يحقق التعليم وبالتالي أهداف هذا التعليم . ومن هذه الكفايات ما يلي (السعيد، ١٩٩٥ : ٤٤ - ٤٥) :

١- الرغبة الأكيدة في مهنة التدريس وحب العمل مع الطلاب والإحساس بمعنى المسؤولية تجاههم .

٢- التدريب على الصبر والجلد والتحمل وبالتالي تقبلهم كما هم .

٣- الإلمام بجوانب علم نفس الطفولة وعلم نفس التعلم .

٤- القدرة على استخدام أساليب متنوعة في تدريس وتقديم المادة العلمية .

٥- القدرة على إدارة التعليم سواء أكان فردياً أم زمرياً .

٦- القدرة على تعرف الفروق الفردية وتحديدتها داخل غرفة الصف .

ويتضح مما سبق أن هذه الكفايات وما يرتبط بها من مهمات ومهارات تسهم في تحقيق بيئة صفية مناسبة لتوفير تعلم منظم يفضي إلى المخرجات المنشودة ، ولكي يتحقق للإدارة الصفية النجاح إيجاد بيئة تعليمية محفزة لعملية التعليم والتعلم فإنها لا بد أن تكون مصحوبة بعوامل الانضباط والنظام الصفّي الذي يوفر مناخاً تعليمياً يسهل على المعلم تنفيذ إجراءات التدريس ومن المقترحات المناسبة للمحافظة على الانضباط والنظام الصفّي في هذا المجال ما يلي (بلقيس ، ١٩٨٧ : ٢٧) :

١- أن يحرص المعلم على توزيع أسئلته بين أكبر عدد ممكن من التلاميذ وبطريقة عشوائية .

٢- ألا يحدد اسم الطالب قبل طرح السؤال ، بل يطرح السؤال ثم يختار المجيب .

- ٣- ضرورة تغيير أماكن جلوس الطلاب في الحصة بالشكل الذي يريده المعلم لمصلحة الحصة والصف .
- ٤- تجنب المعلم الجلوس في المقعد وكثرة الحركة بين المقاعد في أثناء الشرح ، لأن المعلم له التأثير الأكبر وهو واقف .
- ٥- ألا يعتمد المعلم على صوته فقط في تنظيم التعلم بل يستعمل تعبيرات وجهه ويديه وذراعيه وجسمه كله ، فالمعلم الجيد ممثل جيد .
- ٦- ضرورة أن يكون المعلم مرناً ومستعداً لتغيير طريقته وأسلوبه عندما يكتشف عدم جدواه .
- ٧- أن يتجنب المعلم التهديد بأمور لا يستطيع تنفيذها ، وإذا هدد بأمر فليكن معقولاً وينفذه فعلاً .
- ٨- جعل وقت الحصة وقتاً ممتعاً شكلاً ومضموناً ، فالمعلم المستمتع بالتعليم يفعل ذلك لتلاميذه فيستمتعون بالتعلم .
- وبالنظر إلى المقترحات السابقة يتضح أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارات طرح الأسئلة، وكذلك بالتمكن من مهارات التواصل الصفي سواء أكان هذا التواصل لفظياً معتمداً على مهارات اللغة أم غير لفظي معتمداً على الحركة وتعابير الوجه .

رابعاً : مهارة التقويم :

يتفق كل الأدب التربوي اتفاقاً عاماً يتمثل في حتمية تقويم التعليم والتعلم في كل مجالات المعرفة لمعرفة مدى تحقق الأهداف المتوخاة ، لتعزيز عناصر القوة في عمليتي التعليم والتعلم وإقرارها ومكافأتها ومعالجة عناصر الضعف فيها .

ويعرف التقويم بأنه " عملية منظمة لجمع المعلومات حول ظاهرة ما ، وتصنيفها ، وتحليلها وتفسيرها لمعرفة مدى بلوغ أهداف التعلم ، وذلك للوصول إلى أحكام عامة بهدف اتخاذ القرارات الملائمة (عويضة ، ١٩٩٧ : ٤) .

وفي ضوء ذلك فإن التقييم يتضمن كافة الإجراءات العملية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول به إلى تحقيق الأهداف التربوية. وللتقييم مجموعة من الأهداف حددها بعض الباحثين فيما يلي (الخطيب وآخرون ، ٢٠٠٣ : ٢٣٣):

- ١- التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف .
- ٢- التغذية الراجعة وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف .
- ٣- تعديل الخطط ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف .
- ٤- جلب الراحة والطمأنينة للمعلم .
- ٥- أشكال التقييم :

لقد تطور مفهوم التقييم ، فتجاوز مفهوم القياس الذي أصبح بدوره أحد جوانب التقييم . وقد تعددت أنواع التقييم وأشكاله تبعاً لشموليته ووقت إجرائه ونوع المعلومات التي ستجمع من خلاله والسلطة المشرفة على تطبيقه .

- فهو من حيث الشمولية نوعان :
 - ١- التقييم المكبر (Macro – Eval.)
 - ٢- التقييم المصغر (Micro – Eval.)
- ومن حيث وقت إجرائه أربعة أنواع هي :
 - ١- التقييم القبلي أو التمهيدي (initial – Eval.)
 - ٢- التقييم التكويني أو البنائي (Formativ – Eval.)
 - ٣- التقييم البعدي أو النهائي (Summative – Eval.)
 - ٤- تقييم المتابعة أو الصيانة (Follow- up – Eval.)
- أما من حيث المعلومات التي ستجمع من خلاله فهي نوعان :
 - ١- تقييم كمي (Quantitive – Eval.)
 - ٢- تقييم نوعي (Qalitativ – Eval.)

• أما من حيث السلطة المشرفة على تطبيقه فهي على ثلاثة أنواع هي :

١- التقييم الداخلي (Internal – Eval.)

٢- التقييم الخارجي (External – Eval.)

٣- التقييم الداخلي- الخارجي (Internal – External- Eval.) (عويضة، ٦: ١٩٩٧)

وهكذا تتعدد الأشكال والاتجاهات والنماذج المعاصرة المستخدمة في التقييم ولعل من أهم النماذج التي أصبح لها تأثير واضح في تقييم الطلبة، ويمكن الاستفادة منه في برامج ومناهج التعليم نماذج التقييم محكي المرجع ، وهذا النوع من التقييم يعتمد على تقدير أداء المتعلم بالنسبة إلى مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بمادة دراسية معينة أو بنشاط عملي تطبيقي لهذه المادة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

لاقى الإشراف التربوي اهتماماً كبيراً من قبل التربويين ، لذا فقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية الإشراف التربوي، وأنواعه، وأساليبه، وواقعه في العديد من دول العالم ، لما له الأهمية الكبيرة في تحسين العملية التربوية من جميع جوانبها .

وقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ، التي تناولت الإشراف التربوي ، والتي تتصل بموضوع الدراسة ، وذلك لاستكمال الجهود التربوية للنهوض بالإشراف التربوي .

وسيقوم الباحث باستعراض بعض هذه الدراسات والتعقيب عليها :

أولاً : الدراسات المحلية والعربية :

١-دراسة الديراوي (٢٠٠٨) بعنوان " دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، والوقوف على أثر كل من الجنس، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية، على واقع الممارسات الإشرافية الوقائية من وجهة نظر عينة الدراسة، والبالغ عددها (٢٩٣) معلم ومعلمة من الذين تم تعيينهم عامي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ م، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفاً استبانة واحدة كأداة للدراسة مكونة من (٥١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط للدرس، الإجراءات التعليمية التعليمية، الضبط الصفي، التقويم، وإضافة إلى سؤال مفتوح حول أثر ممارسة الإشراف الوقائي على أداء وتفاعل المعلمين الجدد في الجوانب المتعلقة بمهنتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- حصل مجال الضبط الصفي على المرتبة الأولى في درجة الممارسات الإشرافية الوقائية تجاه المعلمين الجدد، حيث بلغت نسبته ٦٣,٩٢ %، وهي نسبة متوسطة لا ترتقي إلى مستوى الدور المطلوب من المشرفين، كما حصل مجال الإجراءات التعليمية التعليمية على المرتبة الثانية بوزن نسبي ٦٢,٨٢ %، كما حصل مجال التقويم على المرتبة الثالثة بوزن

نسبي ٦٠,٦٦ % مما يعكس ضعفاً من قبل المشرفين التربويين تجاه المعلمين الجدد في تدريبهم على أنواع التقويم. كما حصل مجال التخطيط على المرتبة الرابعة .

- بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً ترجع إلى متغيرات الدراسة " الجنس، المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية" باستثناء وجود فروق بين محافظتي الوسطى وخان يونس في متغير المنطقة التعليمية .

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- ضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه المستخدمة تجاه المعلمين وخاصة الجدد منهم وممارسة الأنواع الحديثة للإشراف التربوي وفي مقدمتها الإشراف الوقائي .

- ضرورة تفعيل الإشراف الوقائي كبداية للممارسات الإشرافية تجاه المعلمين الجدد خاصة في مجالات الدراسة .

٢-دراسة الحلاق (٢٠٠٨) 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 في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية، والتعرف على المتطلبات تطوير الإشراف في المرحلة الثانوية، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والوظيفة الحالية،والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف .

وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) مشرفاً ومشرفة، و(١١٢) مديراً ومديرة، يعملون في ست مناطق تعليمية للعام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م، وقامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة اشتملت على (٧٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات تمثل متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية وهي: أهداف الإشراف التربوي، مهام الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، اختيار وتعيين المشرف التربوي وتدريب المشرفين التربويين .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: هناك درجة استجابة جيدة لكل مجال من مجالات الدراسة الخمس حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٨,٦ % - ٧٠,٣ %) من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي :

- العمل على إشراك المشرفين التربويين في اجتماعات أولياء الأمور .
- تدريب المشرفين التربويين على أيدي خبراء متخصصين من الخارج والجامعات الفلسطينية، وتدريبهم على استخدام أساليب إشرافية معاصرة .

٣- دراسة أبو قمر ، مصالحة (٢٠٠٧) بعنوان " مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، واتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدماً مقياساً خاصاً بذلك مكوناً من ستة مجالات تمثل معايير الجودة الواجب توافرها في برامج الإشراف التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٤) مشرفاً من مجتمع أصلي يقدر عدده (١٣٢) مشرفاً.

وأظهرت نتائج الدراسة توافر هذه المعايير المتضمنة في المقياس، كما أظهرت النتائج عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين باختلاف متغيري المرحلة الدراسية ونوع المبحث الدراسي. وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- بضرورة تعزيز الأخذ بمعايير الجودة في جميع عناصر العملية التعليمية.
- ضرورة إشراك المشرفين التربويين في جميع مناحي تحسين عمليات التعليم .
- مراعاة التوازن في مشاركة مشرفي محافظات غزة في تصميم وتطوير المناهج الدراسية.

٤ - دراسة صالح (٢٠٠٧) بعنوان " تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة "

هدفت إلى تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة ، ومعرفة مدى ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين والمدراء، ووضع مقترحات وتوصيات لتحسين دور المشرف التربوي، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء هذا المنهج قامت بإعداد قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، وتم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة من معلمي ومدراء المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة بلغت (١٦٨) معلماً ومديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة منه تعزى لمتغير الدراسة، المهنة (مدير - معلم)، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، ولقد خرجت الدراسة بتصور مقترح لتحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمدراء ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة:

- ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بجودة الخدمات الإشرافية في مجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية .
- تحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة، وذلك بإتباع ما يلي:
زيادة عدد المشرفين التربويين، تطوير مهارات المشرف التربوي بما يجعله قادراً على القيام بهذه الأدوار بجودة عالية، و إعفاءه من المهام الإدارية البعيدة عن دوره الإشرافي .

٥ - دراسة صيام (٢٠٠٧) بعنوان " دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة "

هدفت إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي

في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخدمة، التخصص)، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط - تنفيذ التدريس - الإدارة الصفية - التقويم)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- أن مجال التخطيط حصل على وزن نسبي (٦٦,٦ %)، بينما حصل مجال تنفيذ الدروس على وزن نسبي (٦٧,٧%)، بينما حصل مجال الإدارة الصفية على وزن نسبي (٦٨,٦%)، وحصل مجال التقويم على وزن نسبي (٦٨,٩ %) وهي نسب متوسطة.
- لا توجد فروقاً في التقديرات المتوقعة لدور الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص في مجال التخطيط وتنفيذ الدروس والإدارة الصفية والتقويم .
- لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير الخدمة وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والتقويم.
- بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية وذلك لصالح الفئة (أكثر من ١٠ سنوات). وقد أوصت الدراسة بما يلي :
- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنظام الإشراف التربوي ، وتنمية قدرات العاملين .
- تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً .
- ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي دلت النتائج على أن المعلم يمارسها بدرجة متوسطة .

٦-دراسة المدلل (٢٠٠٧) بعنوان " تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظة غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظة غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر بما يتلاءم مع سياستنا وفلسفتنا التربوية، كما هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الإعدادية ومعلميها العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية للعام الدراسي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧م. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم إعداد استبانة الإشراف التربوي اشتملت على (١٣٨) فقرة، وشملت على ثلاث محاور هي: الأول مدخلات الإشراف التربوي، والثاني عمليات الإشراف التربوي والثالث مخرجات الإشراف التربوي، والثانية مقابلات شخصية لعدد من الخبراء والمسؤولين التربويين العاملين في السلك التعليمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمدارس الإعدادية في محافظات غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية من مشرفين تربويين، مديري المدارس الإعدادية، معلمي المدارس الإعدادية، حيث بلغ عددهم (٢٠٣) مشرفاً ومشرفة، و (١٦٤) مديراً ومديرة، و (٤٩٤١) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٩٦) مشرفاً ومشرفة، و (٧٩) مديراً ومديرة، و (٣٣١) معلماً ومعلمة . وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- حصلت مدخلات الإشراف التربوي على المرتبة الأولى، والمخرجات على المرتبة الثانية، أما العمليات فقد حصلت على المرتبة الثالثة، وحصل واقع نظام الإشراف التربوي على درجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لصالح الجنس، أو عدد سنوات الخبرة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح الوظيفة والمؤسسة التي يعملون بها .
- أما نتائج المقابلات الشخصية فقد خلصت الباحثة إلى أنه من أبرز المعوقات التي تواجه النظام الحالي كثرة أعباء المشرفين التربويين الإدارية والفنية ، وقلة التسهيلات المادية

والحواجز المتوفرة للمشرفين التربويين وصعوبة المواصلات، وأن الاتصال والتدريب والتقييم في النظام ما زال بحاجة لتطوير، واتفقت هذه النتائج مع نتائج الاستبانة .

٧-دراسة الشاعر (٢٠٠٦) بعنوان " واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة (٢٧٥) معلماً موزعين على النحو التالي (١٤١) معلماً في المرحلة الابتدائية، (٥٣) معلماً في المرحلة المتوسطة، (٨١) معلماً في المرحلة الثانوية. وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي .

- تنوع المشرفين التربويين الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف .

- عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية كالتعلم التعاوني والدروس التطبيقية ، والمشاعل التربوية .

٨- دراسة المقيد (٢٠٠٦) بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره" .

هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدم استبانة مكونة من (٦٠) فقرة ،موزعة على خمسة مجالات هي (التركيز على المستفيدين - التركيز على جودة أداء المعلمين - الاهتمام بالعمل الجماعي - القيادة التربوية الفاعلة - التحسن المستمر والتميز)، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بوكالة الغوث بغزة (٥٨) مشرفاً و (١٨٧) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى الممارسات الإشرافية كان عالياً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين في مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين لصالح المشرفين ، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تطوير نظام الإشراف التربوي بفلسطين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة .
- تحسين أداء المعلم المبتدئ في ضوء الاتجاهات الحديثة .
- تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين بفلسطين .

٩-دراسة الديب (٢٠٠٤) بعنوان " واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة غزة "

هدفت إلى التعرف واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة باستبانة واحدة لكل من المعلمين والمشرفين التربويين بمحافظة غزة وشمالها، وتكونت من جزأين: الأول: يتمثل في مهام الإشراف التربويين والمكونة من (٧٠) بنداً وتمثلت في ثلاث مجالات وهي النمو المهني، العلاقات الإنسانية وحل المشكلات التربوية، مكونات المنهج والجزء الثاني: يتضمن الصعوبات التي تحد من فعالية الإشراف التربوي ويتكون من (٢٥) بنداً. ولقد توصلت الدراسة إلى أن استجابة المشرفين التربويين في النمو المهني والعلاقات الإنسانية ومكونات المنهج أعلى قليلاً مقارنة باستجابة المعلمين، وأن أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في: انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين، واهتمام المشرف التربوي بالمظهر لا بالجوهر، وعدم انتظام المشرف في حضور الدورات التدريبية.ومن أهم ما توصيات الدراسة: الاهتمام بإعداد المشرفين التربويين وفقاً لـ فلسفات وآليات الإشراف قبل العمل في الميدان .

- مساعدة المعلمين من قبل المشرفين التربويين نحو تحسين الأداء بعيداً عن تصيد الأخطاء
- تزويد المعلمين بال نشرات التعليمية والتربوية التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتطويره.

١٠- دراسة الجلاذ (٢٠٠٤) بعنوان " دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي

لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت عينة الدراسة من (١٤٧) معلماً ومعلمة يدرسون مناهج التربية الإسلامية تم اختيارهم عشوائياً، فقد تم استطلاع آرائهم بواسطة استبانة، اشتملت على (٨٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات: التخطيط، المحتوى التعليمي، الوسائل التعليمية، الأنشطة التعليمية، التقويم، استراتيجيات تنفيذ الخطة، النمو المعرفي والمهني للمعلم. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن دور المشرفين التربويين كان دوراً متوسطاً في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية .
- دور المشرفين التربويين توزع على مجالات الدراسة بدرجة متشابهة في جميع جوانب العملية التعليمية التعليمية .

- دور المشرفين التربويين في مجالات الدراسة جاء مرتباً تنازلياً كما يلي: النمو المعرفي، النمو المهني للمعلم، التقويم، إستراتيجيات تنفيذ الحصة، التخطيط، المحتوى التعليمي، الوسائل التعليمية، الأنشطة التعليمية.

- وأثبتت عدم وجود دالة إحصائية لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين .

١١- دراسة البنا (٢٠٠٣) بعنوان " الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من

وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة " فقد هدفت إلى التعرف على الدور المهني الذي يجب أن

يمارسه المشرف التربوي لتحسين العملية التعليمية التعليمية ، وذلك من خلال دوره تجاه عناصرها

وهم : المعلمون ، المتعلمون ، المنهاج ، بيئة التعلم ، الإمكانيات المادية ، البيئة المحلية ، وذلك من

وجهة نظر المعلمين الذين يشرف عليهم في مدارس محافظة غزة . واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي ، واستخدم استبانة تناولت مجالات تمثل الدور المهني للمشرف التربوي تجاه

العناصر المؤثرة في العملية التعليمية ، وتألقت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات

مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة غزة وعددهم (٤٢٢) معلماً ومعلمة . وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية من الممارسات .
- أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات .

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنظام الإشراف التربوية، وتنمية قدرات المعلمين .
- تطوير الأساليب الإشرافية ، والاتجاه نحو الأساليب الحديثة تربوياً .
- ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي دلت النتائج على أن المعلم يمارسها بدرجة متوسطة .

١٢- دراسة السعود (٢٠٠٣) بعنوان " درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا " .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمديرين في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :

- تركزت درجات الممارسة في كل من مجال الدروس التطبيقية، البحوث الإجرائية ومجال الزيارات الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاكل التربوية، بينما في مجال النشرات التربوية فقد كانت النتائج سلبية .

-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال درجة ممارسة المشرفين التربويين تعزى إلى اختلاف الجنس في مجال النشرات التربوية ولصالح الذكور .

- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الزيارات الصفية وتبادل الزيارات والمشاكل التربوية، والدروس التطبيقية، والبحوث الإجرائية .

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين تعزى للتخصص .

-يوجد تفاعل بين متغيرات الدراسة مجتمعة : الجنس والخبرة والتخصص والمؤهل ونوع العمل

١٣- دراسة المدلل (٢٠٠٣) بعنوان "تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم وتقديم تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. وتكونت عينة الدراسة من (١٤١) مشرفاً ومشرفة، وأعدت استبانة كأداة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن أكثر المعوقات من وجهة نظر المشرفين التربويين هي المعوق الاقتصادي (٧١ %)
- المعوق الإداري (٧٠ %) المعوق المهني (٦٧ %) المعوق الاجتماعي (٦٥ %) وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة بما يلي :
- العمل الجاد في التغلب على معوقات العمل الإشرافي التربوي بكل الإمكانيات المتاحة، ليرتفع مستوى أدائهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى التعليم في بلادنا .
- رفع الراتب الشهري للمشرفين التربويين أسوة بزملائهم في الدول الأخرى .
- تقديم التسهيلات المادية اللازمة للمشرفين التربويين .
- تخفيف العبء الإشرافي للمشرفين التربويين .
- تبني مفهوم الإشراف التربوي الشامل القائم على التكامل والشمولية والعمل التعاوني في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة .

١٤- دراسة الأغا ، الديب (٢٠٠٢) بعنوان " دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم "

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي تتمثل في دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم وتقويم مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال آراء كل من المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (٤٥) مشرفاً ومشرفة، و (٥٠) مديراً و (٩٨) معلماً ومعلمة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت

على (٩١) فقرة ،موزعة على ستة مجالات هي : التخطيط للتدريس ، المادة العلمية ، طرق وأساليب التدريس ، الزيارات الإشرافية ، العلاقات الإنسانية ، التقويم .
وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- اتفاق كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في أن المشرفين التربويين يحثون المعلمين على التخطيط لموضوع الدرس بشكل يرتبط مع حياة الطلاب .

١٥- دراسة الخوالدة (٢٠٠٢) بعنوان " دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ،وبيان أثر المتغيرات : الجنس ،المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة على وجهات النظر .وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية التابعة لمديرية عمان الثانية والبالغ عددهم (٢٤٧) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المادة ومعلماتها في مدارس لواء الجامعة التابع لنفس المديرية والبالغ عددهم (٦٥) معلماً ومعلمة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته موظفاً الاستبانة كأداة للدراسة تشمل المجالات التالية : الأساليب والوسائل والأنشطة ، والتقويم ، إدارة الصف . وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- تقديرات المعلمين في تقويم أداء المشرفين كانت متوسطة .
- احتل مجال إدارة الصف المرتبة الأولى يليه التقويم ثم التخطيط ثم الأساليب والوسائل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغيرات الدراسة على وجهات نظر أفراد العينة وتقديراتهم .

١٦-دراسة نشوان ونشوان (٢٠٠٢) بعنوان "الزيارات الصفية المدرسية وعلاقتها باتجاهات معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية نحو الإشراف التربوي بمحافظة غزة "

هدفت إلى التعرف إلى علاقة الزيارات الصفية باتجاهات معلمي العلوم في المرحلة الأساسية في غزة نحو الإشراف التربوي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (27) فقرة موزعة على مجالات الممارسات الإشرافية الثلاث

(اللقاءات القبلية - أثناء الزيارة - اللقاءات البعيدة) على عينة مكونة من (١٠١) معلم ومعلمة في

مدارس وكالة الغوث وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى ما يلي :

- وجود قصور في الممارسات الإشرافية قبل وأثناء وبعد انتهاء الزيارة الصفية .

- اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي تراوحت ما بين المحايد والإيجابي .

- لا يوجد أثر لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على اتجاهات معلمي العلوم نحو الإشراف التربوي

١٧- دراسة النخالة (٢٠٠٢) بعنوان " دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي

الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي في النمو المهني

لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي، ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه الأدوار،

وذلك من وجهة نظر معلمي الرياضيات، ومشرفيهم، ومديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي

بمحافظة غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أعد الباحث استبانة مكونة من (٨٨)

فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: طرق التدريس وأساليب التدريس، التخطيط، التقويم، المادة

العلمية، الوسائل. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن (٤٦) دوراً من (٨٨) دور تمارس بدرجة كبيرة، و (٣٨) دوراً تمارس بدرجة

متوسطة، و (٤) أدوار تمارس بدرجة قليلة .

- كان ترتيب المجالات حسب ممارستها كالاتي : مجال طرق التدريس وأساليب التدريس، مجال

التقويم، مجال التخطيط، مجال المادة العلمية، مجال الوسائل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومديري المدارس

لصالح مشرفي الرياضيات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي

الرياضيات ومعلمي الرياضيات لصالح مشرفي الرياضيات،

ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مديري المدارس ومعلمي

الرياضيات في الأدوار الكلية .

وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- تحديد الأدوار والمهام لمشرفي الرياضيات ليزداد استيعابه لهذه الأدوار والمهام، وليصل إلى مرحلة الإتقان ومن ثم الإبداع .

- تخفيف أعباء المشرف التربوي فيما يتعلق بالجانب الإداري لكي يقوم بدوره المطلوب في الجانب الفني بدرجة عالية .

١٨- دراسة عليان (٢٠٠٢) بعنوان " دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة " .

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي ينبغي أن يقوم به مشرف اللغة الإنجليزية لتجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، ومدى ممارسته لهذا الدور من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية ومشرفيهم بمحافظات غزة، وبيان أثر متغيرات المهنة، المؤهل العلمي، الخدمة، الجنس على هذا الدور. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٦) معلماً ومعلمة، و (١٠) مشرفين ومشرفات . وقد أعد الباحث استبانة تكونت من (٨٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي (التخطيط - الإدارة الصفية - الأنشطة - العلاقات الإنسانية - المادة العلمية - النمو المهني - أساليب التدريس - التقويم) . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- الاستجابة لمدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لدوره المحدد في الدراسة من وجهة نظر العينة الكلية قد تراوحت في أعلاها بين (٨٦,٦٩ %) وفي أدناها (٤٨,٣٨ %)، كما أن (١٥) من الفقرات من (٨٠) فقرة قد تجاوزت الاستجابات عليها عالية جداً، وأن (٧٤) فقرة قد تجاوزت (٦٠ %) عالية، في حين أن (٦) فقرات فقط قلت عن (٦٠ %) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستجابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، خبرة المعلم .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس في ستة مجالات هي الأول والثاني والرابع والخامس والسادس والثامن .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس في المجالين الثالث والسابع وذلك لصالح الإناث .

١٩- دراسة الحارثي (٢٠٠١) بعنوان " دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة ضمت ثمانية محاور تناولت دور المشرف التربوي في (التخطيط - طرق التدريس - صياغة الأهداف - تنفيذ الخطة - الوسائل المساندة - تقويم الطلاب - تفعيل النشاط - تقويم أداء المعلم) ، وقد شملت عينة البحث (٢٠) مدرسة ابتدائية و (١٠٠) معلم في مدينة الطائف ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- يميل المشرف التربوي في أدائه على التركيز على طرق التدريس وتقييم عمل المعلم وأداء الطلاب .
- عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على الحث والنصح دون تقديم بدائل تطبيقية
- المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير نتائج الاختبارات واستخدام هذا التفسير في تحسين الأداء اللاحق للمعلم .
- وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :
- أن يتم البدء في تخطيط برنامج تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل يركز على الجوانب التطبيقية للمشرفين تتولى جامعات المملكة تخطيط وتنفيذ هذه البرامج .
- تنمية مهارات مدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بعملية الإشراف كمشرف مقيم .
- إدراج برامج التدريب المصغر ضمن آليات الإشراف الجديدة .
- إيجاد آلية لجعل وظيفة المشرف التربوي تبادلية للمعلمين المتميزين .

٢٠- دراسة الرشيد (٢٠٠٠) بعنوان " تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات لواء البادية "

هدفت الدراسة إلى تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات لواء البادية ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية : جاءت مجالات درجة استخدام المشرف التربوي للأساليب الإشرافية مرتبة ترتيباً تنازلياً ، الزيارات الصفية ، تبادل الزيارات ،

المشاغل التربوية ، البحوث الإجرائية ، الدروس التطبيقية ، النشرات التربوية .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في درجة استخدام المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من قبل المعلمين والمعلمات على أي مجال من مجالات الدراسة .

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات لدرجة استخدام المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي ولصالح المعلمين والمعلمات الذين لم يحملوا مؤهلاً أقل من بكالوريوس في مجالات الزيارات الصفية ، والمشاغل التربوية .

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في مجالات البحوث الإجرائية والدروس التطبيقية .

- لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات لدرجة استخدام المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخدمة والمرحلة التعليمية .

٢١-دراسة سيسالم (٢٠٠٠) بعنوان " مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة "

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي ينبغي أن يقوم المشرف التربوي لتطوير أداء معلم العلوم في لمرحلة الثانوية ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه المهام وذلك من وجهة نظر معلمي العلوم ومشرفيهم ومديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) معلماً ومعلمة، و(٣٨) مدير ومديرة، و (٣٤) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت في ذلك استبانة تكونت من (٨٨) فقرة تشمل ستة مجالات هي : المادة العلمية ، طرائق التدريس ، الزيارات الميدانية ، العلاقات الإنسانية ، الأنشطة المصاحبة ، التقويم . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- الاستجابات لمدى ممارسة المشرف التربوي للمهام المحددة في الدراسة قد تراوحت في أعلاها بين (٤٥,٨٨ %) وفي أدناها (٦٥,٩٩ %) كما أن (٣٦) مهمة من (٨٨)

مهمة وهو العدد الكلي للمهام قد تجاوزت الاستجابات عليها (٨١ %) وأن جميع المهام باستثناء أربع فقط قد تجاوزت (٧١ %) .

- جاء ترتيب مجالات الاستبانة حسب درجة ممارستها من قبل المشرفين التربويين كما يلي :
مجال مداخل وطرق التدريس ، مجال الزيارات الميدانية ، مجال العلاقات الإنسانية ، مجال المادة العلمية ، مجال التقويم ، مجال الأنشطة المصاحبة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي العلوم ومشرفيهم لصالح مشرفي العلوم .
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي العلوم ومشرفيهم لصالح مشرفي العلوم ومديري المدارس وذلك في مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام تطوير أداء معلمي العلوم في مجال المادة العلمية ومجال مداخل وطرق التدريس ومجال التقويم .

ومن أهم توصيات الدراسة :

- تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات لمشرف العلوم .
- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالمهام الإشرافية للإشراف التربوي .

٢٢-دراسة اليحيي (١٩٩٩) بعنوان " الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية العامة أثناء الزيارة الصفية "

هدفت للتعرف على الممارسات الإشرافية لمدير المدارس الثانوية العامة أثناء الزيارة الصفية ومدى أهميتها ومدى تطبيقهم لتلك الممارسات الإشرافية بمنطقة الرياض التعليمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة (١٩٤) مديراً من مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية (بنين) بمنطقة الرياض ، منهم (٣١) مديراً لمدارس أهلية ، وطبقت علي عينة (٣٣٨٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية (بنين) بمنطقة الرياض منهم (٥٨٣) معلماً في التعليم الأهلي وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- أهداف الزيارة الصفية كانت عالية الأهمية متوسطة التطبيق ، أنواع الزيارة الصفية عالية الأهمية متوسطة التطبيق ، آداب الزيارة الصفية متوسطة الأهمية والتطبيق .

٢٣- دراسة مطر (١٩٩٩) بعنوان " واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات

مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون والمديرات ومعلمو ومعلمات الصف، وبيان أثر الجنس والمؤهل العلمي الخدمة الإدارية على هذه الممارسات ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج أداة الدراسة التي تضمنت سبعة مجالات إشرافية منها مجال المعلم والنمو المهني. وتألقت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً الذي تكون من (٢٤) مديراً ومديرة ومن (١١٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل في كل مجال من المجالات الإشرافية الفنية السبعة كانت درجة ممارستها عالية من وجهة نظر المديرين والمديرات وجاء مجال النمو المهني للمعلمين في المرتبة الثانية
- أما من وجهة نظر المعلمين فكانت درجة ممارستها متوسطة في ستة مجالات منها النمو المهني للمعلمين .
- لم تظهر الدراسة أثراً لمتغير الجنس على الممارسات الإشرافية الفنية التي يمارسها مديرو ومديرات وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية .
- لم تظهر الدراسة أثراً للمؤهل العلمي على واقع الممارسات الإشرافية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل .
- عدم وجود أثر كبير للخبرة الإدارية للمديرين ولكن كان المتوسط الحسابي لجميع المجالات والمتوسط العام للممارسات الإشرافية الفنية لمديري المدارس أعلى لمن خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر) . وأهم توصيات الدراسة :
- تنظيم برامج تدريبية خاصة بالإشراف التربوي للمديرين والمديرات لإكسابهم مهارات إشرافية في البنود التي أظهرت الدراسة أنهم يمارسونها بدرجة متوسطة .

٢٤-دراسة نشوان ونشوان (١٩٩٨) بعنوان " نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث

الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث "

هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة ولتحقيق هذه الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (٢٥٠) معلماً ومعلمة من مجتمع أصلي عدده (٢٥٠٠) معلم ومعلمة ، و (٣٣) مشرفاً تربوياً ، وأداة الدراسة هي الاستبانة التي شملت (٧٧) فقرة وتضمنت أربعة مجالات هي : مفهوم الإشراف ، فلسفة وأهداف الإشراف، أساليب الإشراف ، طرق التقويم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- اتفاق عينة الدراسة على أهمية استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة ودورها في تحسين عمليتي التعليم والتعلم .

- عدم وجود اتفاق بين المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في نظام الإشراف التربوي بغزة .
-لا زال مفهوم الإشراف التربوي غير واضح المعالم ، ما زالت أساليب الإشراف التربوي المتبعة تقليدية واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي سلبية، تسهم الدورات التدريبية المقدمة للمشرفين التربويين بدو كبير واضح في تحسين أداء المشرفين التعليمي وتعاملهم مع المعلمين بما ينعكس إيجابياً على النمو المهني للمعلمين .

٢٥-دراسة صالح (١٩٩٧) بعنوان " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين " .

التي هدفت إلى تحديد واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين وذلك من وجهة نظرهم وشملت العينة (٦٨٨) معلماً ومعلمة ، (٣٥٢) يعملون في مدارس السلطة الوطنية و (٣٣٦) يعملون في وكالة الغوث الدولية في غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وأعد الباحث استبانة كأداة للدراسة تضمنت أربعة محاور هي : التنمية المهنية للمعلمين ، تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، رعاية التلاميذ وتوظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعليمية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود تباين كبير بين درجات ممارسة المشرفين التربوية الإشرافية .

- كانت أكثر الممارسات الأكثر شيوعاً التي تساهم في تنمية كفايات المعلمين هي عمق اللقاءات الإشرافية مع المعلمين بعد الزيارة الصفية والممارسات الأقل ممارسة هي الاستفادة من مؤسسات البيئة المحلية. وأهم توصيات الدراسة :

- ضرورة زيادة اهتمام المشرفين التربويين بالإشراف التربوي، وعدم التركيز على الزيارات الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلم .

- ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالخدمات الإشرافية في مجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعليمية .

٢٦- دراسة ديراني (١٩٩٥) بعنوان " درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام المشرف التربوي بأصول الزيارة الصفية التي حددها دليل المشرف التربوي، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة بين تصورات المعلمين وتصورات المشرفين لها، وفيما إذا كانت تصورات المعلمين والمشرفين تختلف تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧٠) مشرفاً ومشرفة، و(٤٢٧٣) معلماً ومعلمة يعلمون في المرحلة الثانوية ، وتكونت عينتها من (٢٢٩) مشرفاً ومشرفة ، و(٦٢٤) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (١٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: القواعد التي يجب مراعاتها قبل الزيارة الصفية، أثناء الزيارة الصفية، وبعد الزيارة الصفية .

وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين وتصورات المشرفين على جميع فقرات الاستبانة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والخدمة .

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات والاستراتيجيات التي يمكن إتباعها عند التخطيط للزيارة الصفية .

٢٧- دراسة عيده (١٩٩٥) بعنوان " واقع الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية في الأردن ومواطن القوة والضعف في الإشراف التربوي "

التي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية في الأردن ومواطن القوة والضعف في الإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (١٢٧) مشرفاً تربوياً و (٦٧٠) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :
- وجود فرق واسع بين الممارسات الإشرافية القائمة وبين ما يجب أن يكون عليه الإشراف التربوي .

- أساليب الإشراف التربوي لا تتيح الفرصة إلى عقد لقاءات دورية منتظمة بين المعلم والمشرف وهذه الأساليب لا تستخدم الدروس التوضيحية لتوضيح الأفكار بدرجة كبيرة .

- إن تقويم الإشراف التربوي يظهر أن الزيارة الصفية تحدث مرة واحدة خلال العام الدراسي وبصورة مفاجئة وأن أسلوب الإشراف لا يتيح للمعلم أن يقوم نفسه ذاتياً .

٢٨-دراسة الراشد (١٩٩١) بعنوان " تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في السعودية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي "

التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة السعودية بما يتناسب الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي لمدخل تحليل النظم ، وشملت عينة الدراسة (٢٢٠) مدير مدرسة و (٩٥) مشرفاً تربوياً و (٦٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- عدم قيام المشرف التربوي بالتنسيق بين المدرسة والإدارة .
-عدم ملائمة الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرف التربوي لنمو المعلمين المهني .
- تعدد الزيارات الفجائية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلمين وعدم إشراك المشرف التربوي للمعلم في تقويم ذاته .

٢٩ - دراسة شاهين (١٩٩١) بعنوان " واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال

التممية العلمية والمهنية "

هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة من قيادات الإشراف التربوي في التتمية المهنية للمعلم، والكشف عن أوجه القصور والنقص في الإشراف التربوي، والكشف عن توقعات المعلمين لدور الإشراف في التتمية المهنية لهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات واشتملت الدراسة على عينة من (٢١٠) معلم ومعلمة من منطقة مصر الجديدة وشمال شرق القاهرة بواقع مدرستين في كل منطقة ، وقد أجاب على الاستبانة المرسله (١٦١) معلماً ومعلمة ، واستخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية محددة الأسئلة واعتمدت أسلوب الملاحظة للمعلم في بعض جوانبها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

-الإشراف القائم في المدارس لا يتيح للمعلم فرص النمو العلمي والمهني .

- القيادة الإشرافية نحو التتمية المهنية للمعلمين وإهمال العلاقات الإنسانية مع المعلمين .

- اقتصار دور الإشراف على التشجيع فقط .

٣٠ - دراسة مخلوق (١٩٩٠) بعنوان " مدى فعالية استخدام أسلوب الدرس التوضيحي في

تحسين السلوك التعليمي لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الأساسية "

هدفت إلى الكشف عن مدى فعالية استخدام أسلوب الدرس التوضيحي في تحسين السلوك التنظيمي لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الأساسية وشملت عينة الدراسة (٨٨) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة مقصودة وبلغت عينة الدراسة من الطلاب (٣٦٠) طالباً وطالبة وتوصلت الدراسة إلى :

-وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط علامات معلمي المجموعة التجريبية على المقياس البعدي لسلوكهم التعليمي اللفظي غير المباشر وبين متوسط علامات معلمي المجموعة الضابطة على المقياس نفسه وذلك لصالح المجموعة التجريبية .

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط علامات التحصيل الدراسي على الاختبار البعدي لدى الطلبة الذين تم إخضاع معلمهم لأسلوب الدرس التوضيحي وبين متوسط علامات التحصيل الدراسي على الاختبار نفسه لدى الطلبة الذين اخضع معلمهم لأسلوب الدرس التوضيحي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ايدي وزبيدة (Eady & Zepeda, 2007) بعنوان " أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير العاملين، حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديري مدارس متوسطة ريفية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي لعام ٢٠٠٠، وقد استخدم منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل كل من داخل الحالة وعبر الحالة، وأجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاث بمجموع تسع مقابلات، وأظهرت البيانات خمس تصورات وهي:

- يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بواسطة نتائج الاختبارات القياسية .
- يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية .
- تؤثر الريفية على تطوير العاملين .
- التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين .
- تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة التقليدي .

٢- دراسة كولاندو (Colantonion , 2005) : بعنوان " نحو الهدف : الإشراف التعليمي وتطوير طواقم العمل "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير يسمح للمدرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين، وأوضحت أنه إذا كان هدف المدرسة هو تحسين جودة البيئة التعليمية التي تقدمها لتلاميذها، بيئة تشجع التفكير الإبداعي، وحل المشاكل، والتعليم التعاوني، والمستويات العليا من التفكير فإنه يجب على مدير المدرسة أن يوفر نفس تلك البيئة للمعلمين الذين هم مسئولون بشكل مباشر عن نجاح المدرسة والتلاميذ، وإن تطوير نموذج يسمح للمدرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين اللتين أحياناً ما تكون منفصلة، سوف تساهم في إنجاز هدف المدرسة كمؤسسة تعليمية وسوف تساعد التلاميذ على التقدم في كل حصة دراسية، لتكامل تلك المسؤوليات، كما يجب على المدير تطوير المعرفة وأن يؤسس الثقة، وأن يتبنى بيئة تعليمية، كما أوضحت أن نموذجي الإشراف التحليلي والتدريب الإدراكي ضروريان لجعل العملية ناجحة .

٣- دراسة وفاندو وهوقستين: (Ovando & Huckesten, 2003) بعنوان " تصورات

حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس "

هدفت إلى بيان تصورات مشرفي المكتب المركزي بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية ،وأدائهم لدورهم في المدارس النموذجية في المقاطعات بالإضافة إلى المساهمات التي يقدمونها لتحسين تقدم الطالب أكاديمياً، وتكونت عينة الدراسة من (59) مشرفاً ومشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس ،واستخدم الباحثان استبانة لتحقيق غرض الدراسة تضمنت 12 بعداً للممارسات الإشرافية تضمن كل بعد(48) فقرة،بالإضافة إلى سؤال مفتوح، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : هناك مستوى عال من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية وكانت أعلى أبعاد هي الاتصالات والتخطيط والتغيير والبرنامج التعليمي، وكان أقلها تنمية العاملين والمناهج والملاحظات والاجتماعات ، إضافة لذلك أظهر المستجيبون أربعة أدوار للمشرف وهي المسهل ومطور العاملين ومخطط المنهج ومزود بالمصادر . كما يساهم مشرفو المكتب المركزي في تقدم الطلاب بالعمل في مدى واسع من الأعمال التي تهدف لمساعدة المدارس والمعلمين منها إدارة تنمية العاملين وزيارة المدارس وتخطيط الأنشطة .

٤- دراسة بلاش وآخرون (Bulach & Other ,1999) وهي بعنوان " الممارسات

الإشرافية التي تؤثر على المناخ المدرسي "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الممارسات الإشرافية العملية للمديرين على المناخ الإشرافي الموجود في المدرسة ومعرفة تأثير كل متغير الجنس والمرحلة على ذلك. شملت عينة الدراسة(208) من المعلمين خريجي كلية التربية بولاية ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة وتألفت من(52) بنداً توجه السؤال للمعلمين لبيان تقديراتهم حول ملاحظاتهم لممارسات المدير الإشرافية التي تؤثر سلبياً وإيجابياً على المناخ الإشرافي للمعلمين : وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية: المناخ التعليمي في المدرسة كان أكثر إيجابية وأكثر مما هو متوقع ولكن بقي هناك متسع

لمزيد من التحسينات، أقل النتائج كانت في مجال الصراع، حيث عكست رؤية المعلمين أن مديريهم حاولوا تجنب الصراع والتعامل بتحفظ في بعض ممارساتهم .
لم يلعب الجنس دوراً في المناخ الإشرافي ويبدو أن الممارسات التي تعزز المناخ الإشرافي الجيد، تؤثر على كلا الجنسين بنفس الدرجة، ومع ذلك فإن المديرات حصلن على نسبة أحسن من المديرين في مجال القيادة .

٥- دراسة بوث وآخرون (Booth & Others , 1998) بعنوان " الممارسات التي تؤثر عكسياً على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين "

هدفت للتعرف إلى درجة تؤثر التصرفات السلبية لمشرفي الكلية والمعلمين المشرفين على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مجموعتين : الأولى للعام الدراسي ١٩٩٦ - ١٩٩٧ م شارك فيها (٢١) طالب معلم . الثانية للعام الدراسي ١٩٩٧ - ١٩٩٨ م وشارك فيها (٢٢) طالب معلم . حيث كان مشرفو الكلية هم أنفسهم خلال العام الدراسي وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات حول تجارب الطلاب المعلمين مع المشرف داخل الصف، والمشرف الجامعي، وركزت الاستبانة على تصرفات متنوعة للمشرفين، وتوصلت الدراسة إلى العديد 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 التصرفات الإشرافية لكلا المجموعتين على صعيد العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال، هناك فروق في الممارسات المتعلقة بالرؤية والمعرفة، ولكنهم لم يظهروا فروقاً في إدارة الصراع والقدرة الإدارية والحسم واتخاذ القرار .

٦- دراسة كارمن (Carmen ,1995) بعنوان " أثر استخدام برنامج لتدريب المعلمين على الإشراف التشاركي "

هدفت إلى تحديد أثر استخدام برنامج لتدريب المعلمين على الإشراف التشاركي على زيادة مشاركتهم في العمل أثناء الخدمة وتقديم دعم حقيقي لتوقعات المعلمين، واستخدم

الباحث المنهج التجريبي، حيث طبق برنامجه لمدة سنتين في مدينة أوهايو بأمريكا، وشملت عينة الدراسة (٣٠) معلماً ثانوياً وخمس مشرفين جامعيين ،وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : التواصل الجيد بين المشاركين قلل المشاكل وزاد معنويات المشاركين، قلق الطلاب المعلمين أثناء المشاركة مع مشرفيهم، قلت الانفرادية لدى المعلمين وزادت المشاركة والتعاون مع المشرفين، مخرجات عمليات الإشراف والتغذية الراجعة تفيد أنه من الممكن مشاركة المعلمين مع المشرفين في مجال الإشراف .

٧- دراسة لونسفورد (Lunsford , 1995) بعنوان "معرفة تصورات المعلمين والمشرفين للعلاقة بينهم في جورجيا "

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين والمشرفين للعلاقة بينهم في ولاية جورجيا، ولقد استخدم الباحث نموذج جديد لتقييم المدارس يشمل النموذج على أساليب هي اجتماع سابق للمراقبة والمشاهدة في الفصل ،ثم اجتماع بعدي للمشاهدة ، وبعد ذلك إعداد خطة تطويرية وتحسين الأداء المهني، وتم ذلك من خلال أسلوب تجريبي على عينة من المشرفين التربويين بلغت (٧) مشرفين و (١٨) معلماً وأهم النتائج للدراسة: أشار المعلمون إلى احتياجهم للرعاية والاهتمام من قبل المديرين والمشرفين ، ضيق وقت المشرفين له تأثير على العلاقات بين المشرف والمعلم .

٨- دراسة (Robert , 1993) وهي بعنوان " السياسات الخاصة للتواصل الناجح بين المشرف والمعلم في اللقاءات التربوية "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة المتأصلة بين كل من المشرفين المستقبليين أو المشرفين الممارسين للمهنة والمعلمين من جهة أخرى خلال اللقاءات التربوية الناجحة ، وشملت عينة الدراسة المشرفين والمعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة، وتم تسجيل تحليلي ل (١٠٠) لقاء بعدي للزيارة بين المشرفين والمعلمين ،قد وصلت هذه الدراسة للنتائج التالية : الوصول إلى تفكير عميق وتبادل حر في ظروف اللقاءات يصعب تحقيقه ،وهو مفيد للغاية لعوامل سياسية ، هناك أربع استراتيجيات أساسية للسياسات الخاصة ،تستطيع

أن تعوق أو تسهل اللقاءات وهي التوجهات الشخصية، الانسجام الحواري، السلطة الرسمية، المتغيرات الوظيفية .

في اللقاءات الأقل نجاحاً يستخدم المشرفون السلطة الرسمية والمتغيرات الوظيفية كجزء من سياستهم الخاصة .

٩- دراسة كيلي (Killy, 1992) بعنوان " أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس (أساليب الإشراف)"

أوصى الخبراء بأن يتم الإشراف على المعلمين طبقاً للفروق الفردية ، وقد جاءت هذه الدراسة لتبين إذا كان المديرون قد اختاروا أساليب إشرافية متنوعة تراعي الفروق الفردية بين المعلمين ، وقد طبقت هذه الدراسة على مائة واثنين وعشرين مديراً تم اختيارهم عشوائياً ، أجابوا على أداة تم تطويرها ، وتمت معالجة النتائج في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وسنوات الخدمة .

وتضمنت النتائج ما يلي :

- أن أسلوب الإشراف السائد لما نسبته ٩٤ % من المديرين كان أسلوباً داعماً أو مساعداً.
 - أن نسبة ٦٦ % من المديرين كان يجب عليهم زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية.
 - أن المديرين لم يستطيعوا تشخيص حاجات الإشراف الفردي عند المعلمين ، ولم يقدموا التغذية الراجعة لتقوية ممارساتهم التربوية .
- وأوصت الدراسة بالاستمرار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية وتقوية أداء المعلمين .

١٠- دراسة سميث (Smith, 1991) بعنوان " اتجاهات المعلمين نحو الزيارات الإشرافية الصفية كأسلوب لتقويمهم "

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المعلمين نحو الزيارات الصفية كأسلوب لتقويمهم، حيث تم اختيار خمس متغيرات مستقلة وهي المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخدمة في التعليم، وعدد الزيارات الصفية ، وطول مدة الزيارات الصفية، والمرحلة التي يدرس فيها المعلم، حيث تم فحص هذه المتغيرات المستقلة على مجالات للمتغيرات التابعة وهذه المجالات هي : المساعدة في تقويم المعلم، وقيمة الاجتماع القبلي ، ووضوح طريقة التقويم

ودقة المعلومات المسجلة ، وطول فترة الزيارة الصفية ، وأهمية وفعالية الاجتماع البعدي ، وشملت الاستبانة التي طورها (٢٢) فقرة ، ومن أهم نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الزيارات الصفية ، وصدق التقويم عن طريقها ، وكذلك فعالية الاجتماع البعدي تعزى للمرحلة التعليمية .

التعقيب على الدراسات السابقة:

١ - في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح أن هناك جهوداً بذلت في مجال الإشراف التربوي وأوضحت أهميته كجانب مهم من جوانب العملية التعليمية التربوية، وقد أظهرت بعض الدراسات ما يعانيه الإشراف التربوي من مشكلات عديدة وعن تدني ممارسة المشرفين للكفايات الإشرافية سواء الشخصية أم المهنية، وعن وجود ممارسات وأساليب خاطئة من قبل المشرفين التربويين والتي لا تتفق مع المفاهيم الحديثة، كما أظهرت الدراسات السابقة وجود تناقض بين ما هو متوقع وبين ما هو مأمول في أساليب الإشراف التربوي الحديث، كما بينت هذه الدراسات أن الأسلوب الأكثر إتباعاً من قبل المشرفين هو الزيارات الصفية المفاجئة مما أدى إلى تكون اتجاهات سلبية عن المشرف التربوي . ويتضح ذلك من خلال دراسة (صالح ، ١٩٩٧) والتي أوصت بضرورة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي وتحسين مستوى الخدمات وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لتقييم أداء المعلم، وكذلك دراسة (العيسان ، ١٩٩٣) التي أظهرت أن الممارسات الإشرافية المستخدمة لا تراعي حاجات المعلمين المهنية والإنسانية ، وأظهرت الدراسة أن المشرفين القدامى في السن يمارسون الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي دون مراعاة التطورات في الطرق والأساليب الإشرافية الحديثة .

٢ - أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

بعض الدراسات السابقة ركزت على واقع الأساليب الإشرافية من حيث الممارسات ومدى استفادة المعلمين منها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (نشوان وآخرون، ١٩٩٨) والتي أكدت على أهمية استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة ودورها في تحسين عمليتي التعليم والتعلم .

تتفق هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة في اختيارها للمعلمين كعينة مستهدفة للدراسة وكذلك الكشف عن آراء المعلمين بشأن دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين مثل دراسة (عليان، ٢٠٠٠؛ سيسالم، ٢٠٠٠؛ وشاهين، ١٩٩١؛ نشوان، ١٩٩٨؛ لونسفور د ، ١٩٩٠) القليل من الدراسات تناولت أساليب إشرافية بشكل مباشر مثل (دراسة صيام ، ٢٠٠٧؛ اليحيى، ١٩٩٩؛ إبراهيم، ١٩٩٦) الزيارات الإشرافية ودراسة (العيسان، ١٩٩٣) التي تناولت أساليب الإشراف التربوي ومجالاته .

٣- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عديدة منها :
- بناء فكرة الدراسة ،حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن واقع الإشراف مازال تقليدياً ويحتاج إلى تطوير في الأساليب الإشرافية التي يوظفها المشرف التربوي ، وبالتالي يعود ذلك بالنفع على الأداء المهني للمعلم
- الاستفادة مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات ولا سيما التي طبقت في بلادنا مثل دراسة (البنا ، ٢٠٠٣) التي أوصت بضرورة تنويع الأساليب الإشرافية المتبعة ومنح المشرفين حرية التجريب وإجراء البحوث الإجرائية ، وكذلك دراسة (الديب ، ٢٠٠٤) وذلك من خلال استخلاص المهارات التي يمارسها المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم . وكذلك دراسة (صيام، ٢٠٠٧) والتي أوصت بتطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً .

٤- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تناولت كثير من الدراسات واقع الإشراف التربوي مثل دراسة (المقيد ، ٢٠٠٦) ، بينما تناولت هذه الدراسة فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين المهني .
- تناولت العديد من الدراسات نوع واحد من الأساليب الإشرافية مثل دراسة (الديراوي، ٢٠٠٨) حيث تناول دور الإشراف الوقائي وكذلك دراسة (عبد المالك، ١٩٩١) حيث تناولت المدلولات الإشرافية ، بينما تناولت دراسة (مخلوف، ١٩٩٠) أسلوب الدرس التوضيحي،

كذلك دراسة (إبراهيم، ١٩٩٦) تناولت دور الزيارات الإشرافية في تحسين الممارسات التعليمية، بينما ستبحث هذه الدراسة في فعالية عدد من الأساليب الإشرافية الشائعة بين المشرفين في تحسين أداء المعلمين المهني ومنها (الزيارات الصفية - الدروس التوضيحية - المشاغل التربوي - توجيه الأقران) .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة وتضم
 - ١ - صدق المحكمين
 - ٢ - الاتساق الداخلي
 - ٣ - الصدق البنائي
- ثبات الاستبانة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

• منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم للدراسة ، والذي يعرف بأنه : " طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويصفها ، ويحللها " (الأغا ، ٢٠٠٢ : ٤٣) . حيث تم التعرف على فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون بوكالة الغوث الدولية بغزة من خلال تطبيق أداة الدراسة وتحليل البيانات وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها .

• مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من : جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في محافظات عزة للعام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩م، والبالغ عددهم (١٠٥٣) معلماً ومعلمة موزعين على تخصصي (اللغة العربية والرياضيات) والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خلاصة التشكيلات المدرسية التابعة لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث للعام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م :-

جدول (١)
توزيع مجتمع الدراسة (المعلمين) حسب التخصص

التخصص		اللغة العربية		الرياضيات	
محافظة		إناث	ذكور	إناث	ذكور
رفح		٤٢	٦٢	٤٨	٣٠
خان يونس		٤٤	٥٦	٤٥	٣٢
الوسطى		٥٤	٧٧	٥٨	٤١
غزة		٥٦	٨٨	٦٦	٤٢
جباليا وبيت حانون		٤٩	٧٣	٥٤	٣٦
المجموع		٢٤٥	٣٥٦	٢٧١	١٨١
عدد معلمي اللغة العربية (٦٠١)		عدد معلمي الرياضيات (٤٥٢)			
المجموع الكلي / ١٠٥٣					

دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية- غزة - خلاصة التشكيلات المدرسية للعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م

• عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على عينة طبقية من مجتمع الدراسة مكونة من (٢٧٥) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار (١٦٥) معلماً و(١١٠) معلمات، أي ما نسبته ٢٥ % من المجتمع الأصلي للمعلمين. وتم توزيع الاستبانة عليهم بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

• أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة، د تكونت هذه الاستبانة من (٦١) فقرة موزعة على أربعة مجالات .

* وقد استعان الباحث بالمصادر التالية في بناء الاستبانة :

١- الإطلاع على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة من خلال المصادر والمراجع والكتابات العديدة التي تناولت الإشراف التربوي .

٢- الدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف التربوي، وآراء بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى و جامعة الأزهر .

٣- استشارة ذوي الخبرة والمتخصصين في المجال التربوي مثل رأي المشرف على الدراسة، وآراء المشرفين التربويين .

٤- مقابلة المشرفين والقائمين على الإشراف التربوي في وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم .

* خطوات بناء الاستبانة :

بناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية :

١- اطلاع الباحث على الأدب التربوي و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد استفاد الباحث في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها .

٢- تحديد مجالات الاستبانة وبنودها من خلال عدة لقاءات استشارية أجراها الباحث مع عدد من المشرفين التربويين ذوي الخبرة في مجال الإشراف التربوي .

٣- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات، موجهة للمعلمين من تخصص اللغة العربية والرياضيات العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية(ملحق رقم ١) .

٤- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات .

٥- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة، (ملحق رقم ٣)، والذين قاموا بدورهم بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث :

- ملائمة فقرات الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله .

- انتماء كل فقرة للمحور الذي تتدرج تحته .

- وضوح العبارات وسلامة صياغتها .

- التعديل بالإضافة أو الحذف أو الصياغة الجديدة .

- إبداء أي ملحوظات تسهم في ضبط الاستبانة .

٦- في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الدكتور المشرف على الدراسة تم تعديل بعض العبارات ومراعاة التوصيات (ملحق رقم ٢). لتستقر الاستبانة في

صورتها النهائية على (٦١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات كما يوضحها جدول رقم (٢) .

جدول (٢)

عدد فقرات استبانة فعالية بعض الأساليب الإشرافية حسب المجال

عدد الفقرات	المجال	مسلسل
18	التخطيط	١ -
17	تنفيذ الدروس	٢ -
12	إدارة الصف	٣ -
14	التقويم	٤ -
61	مجموع الفقرات	

• صدق الاستبانة :

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

• صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المحلية (الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى)، وبعض العاملين في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم، وبعض العاملين في مؤسسات تربوية وبحثية أخرى (ملحق رقم ٣) . وقام المحكمون بالإضافة والتعديل.

١- صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) فرداً، وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، وتوضيحها الجداول رقم (٣) (٤) ، (٥) ، (٦) .

جدول (٣)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول (التخطيط)

م	البنود	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١ -	تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس.	0.649**	.000
٢ -	تفيدني في تنمية قدرتي على إعداد الخطة السنوية .	0.652**	.000
٣ -	تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية .	0.726**	.000
٤ -	تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية	0.821**	.000
٥ -	تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس .	0.752**	.000
٦ -	تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج	0.834**	.000
٧ -	تفيدني إلى ضرورة تنويع الأهداف لتشمل المجالات الثلاث (المعرفية - النفس حركية - الوجدانية) .	0.709**	.000
٨ -	توجهني إلى اختيار وسائل وتقنيات تربوية مناسبة لتكون محورا لنشاطات التعلم .	0.539**	.005
٩ -	تفيدني في تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق .	0.724**	.000
١٠ -	تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس .	0.650**	.000
١١ -	تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف .	0.590**	.002
١٢ -	تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل.	0.569**	.003
١٣ -	تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة .	0.553**	.004
١٤ -	تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة .	0.806**	.000
١٥ -	تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة .	0.684**	.000
١٦ -	تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج .	0.709**	.000
١٧ -	ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط .	0.773**	.000
١٨ -	تفيدني في عملية تحليل محتوى المنهاج إلى المعارف والمهارات والاتجاهات	0.670**	.000

(*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

(**) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

جدول (٤)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني (تنفيذ الدروس)

م	البنية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١ -	تفيدني في كيفية استشارة الدافعية لدى الطلاب .	0.531**	.006
٢ -	تسهل عملية تنظيم عناصر الدرس .	0.642**	.001
٣ -	تساعدني في توظيف الوسائل التعليمية بفاعلية .	0.823**	.000
٤ -	تنمي لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية .	0.756**	.000
٥ -	تساعدني على مراعاة الفروق الفردية .	0.758**	.000
٦ -	تكسبني مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس .	0.795**	.000
٧ -	تساعدني على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل	0.615**	.001
٨ -	تفيدني في آلية ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلبة .	0.605**	.001
٩ -	تفيدني في تقديم مادة علمية بطريقة صحيحة .	0.800**	.000
١٠ -	تعينني في تنويع الأنشطة الصفية .	0.714**	.000
١١ -	ترودني بآليات لإشراك جميع الطلبة في الحصة .	0.650**	.000
١٢ -	ترودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي .	0.605**	.001
١٣ -	تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم .	0.474*	.017
١٤ -	تعلمني كيفية تحقيق التفاعل الصفوي واللفظي .	0.785**	.000
١٥ -	ترودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة .	0.752**	.000
١٦ -	ترشدني إلى ضرورة مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية.	0.733**	.000
١٧ -	تنمي لدي مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ .	0.800**	.000

(*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

(**) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

جدول رقم (5)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث (إدارة الصف)

م	البنـــد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١ -	تساعدني في تنمية أسلوب الانضباط الذاتي لدى الطلاب .	0.437*	0.029
٢ -	تعزز لدي القدرة على توفير المناخ الصفى الملائم لحدوث التعلم .	0.529**	.007
٣ -	تكسني مهارة صياغة عقود اجتماعية مع الطلبة .	0.432*	.031
٤ -	ترشدني إلى أهمية تقبل وجهات نظر الطلبة.	0.479*	.016
٥ -	تدليني على طرق حل المشكلات داخل الصف .	0.462*	.020
٦ -	ترشدني إلى طرق المحافظة على النظام في الصف .	0.805**	.000
٧ -	ترشدني إلى سبل غرس القيم في نفوس الطلبة .	0.527**	.007
٨ -	تساعدني على استخدام التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب	0.445*	.026
٩ -	تذكرني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبي .	0.484*	.014
١٠ -	تفيدني في توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة المشكلين.	0.513**	.009
١١ -	تكسني اعتماد منهج المساواة لا احاباة مع الطلبة .	0.528**	.007
١٢ -	ترشدني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة .	0.571**	.003

(*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ .

(**) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ .

جدول (٦)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع (التقييم)

م	البنود	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١-	تزيد من قدرتي على ربط التقييم بالأهداف .	0.790**	.000
٢-	تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات .	0.722**	.000
٣-	تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقييم التكويني .	0.850**	.000
٤-	تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقييم الختامي .	0.630**	.001
٥-	تزودني بكيفية صياغة الأسئلة السابرة .	0.667**	.000
٦-	تفري خبراتي في مجال التقييم التشخيصي.	0.755**	.000
٧-	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات موضوعية .	0.851**	.000
٨-	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية .	0.834**	.000
٩-	تساعدني في إعداد اختبارات مقالية محسنة تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة .	0.775**	.000
١٠-	تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً .	0.787**	.000
١١-	تفيدني في تقييم أداء الطلبة في النشاط الصفّي .	0.769**	.000
١٢-	تساعدني على تنوع أدوات التقييم لتحقيق أفضل النتائج.	0.709**	.000
١٣-	تكسبني القدرة على تقييم نتائج تعلم الطلاب في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية .	0.858**	.000
١٤	تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقييم .	0.715**	.000

(*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

(**) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

٢ - الصدق البنائي لمجالات الاستبانة :

يبين جدول رقم (7) مدى ارتباط كل مجال من المجالات الأربعة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (٧)

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأول	التخطيط	0.867**	.000
الثاني	تنفيذ الدروس	0.903**	.000
الثالث	إدارة الصف	0.739**	.000
الرابع	التقويم	0.895**	.000

(*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

(**) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (7) أن محتوى كل مجال من المجالات الأربعة له ارتباط قوي بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

• ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام الطريقتين التاليتين :

أ) طريقة التجزئة النصفية :

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام درجات العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين ، واعتبرت الفقرات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والفقرات ذات الأرقام الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، وقد بلغ معامل الارتباط بين النصفين (٠,٨٤) وهو معامل مرتفع ودال على ثبات الاستبانة.

ب) طريقة ألفا كرونباخ :

تم احتساب معامل الثبات بطريقة أخرى وهي طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (8)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

المجال	عنوان المجال	عدد فقرات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التخطيط	18	0.94
الثاني	تنفيذ الدروس	17	0.93
الثالث	إدارة الصف	12	0.80
الرابع	التقويم	14	0.95
	مجموع فقرات الاستبانة	61	0.93

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.80)، وأن معامل ألفا للاستبانة ككل (0.93)، وبذلك يكون قد تأكد للباحث صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية و قابلة للتطبيق .

المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لحساب درجة تقديرات عينة الدراسة.
- اختبار " T " لعينيتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والتخصص .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في وكالة الغوث الدولية وسبل تطويرها، وكذلك اقتراح تصور لتطوير هذه الأساليب الإشرافية ، مما يسهم في تحسين العملية الإشرافية . ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وهم معلمو اللغة العربية والرياضيات في مدارس وكالة الغوث الدولية في المرحلة الإعدادية في محافظات غزة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ م، ويوضح الجدول التالي نسبة الاستجابة من أفراد العينة والتي بلغت (95.5%) وهي نسبة جيدة ومقبولة .

جدول (9)

عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة

العدد الكلي	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
275	4	271	10	261	% 95.5

وقد تم جمع البيانات ونفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة في وجهات نظر أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات .

المدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي وفق التالي :

صفر - ٢٠ % ضعيفة جداً ، ٢٠,١ - ٤٠ % ضعيف

٤٠,١ - ٦٠ % متوسطة ، ٦٠,١ - ٨٠ % عالية

٨٠,١ - ١٠٠ % عالية جداً

• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

وينص السؤال الأول على: ما درجة فعالية بعض الأساليب الإشرافية (الزيارات الصفية - المشاغل التربوية - الدروس التوضيحية - توجيه الأقران) في مدارس وكالة الغوث في تحسين أداء معلمي اللغة العربية والرياضيات في المرحلة الإعدادية من وجهة نظرهم؟
وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي في كل مجال من مجالات الاستبانة ، لتمثل الاستبانة ككل ، كذلك تم حساب الدرجة الكلية للاستبانة ، مع ترتيب فقرات الاستبانة تنازلياً وفقاً لنسبها المئوية كما هو مبين في جدول رقم (10).

جدول (10)

مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة

المسلسل	الفقرات	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	م / في الاستبانة
1	تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس .	1098	0.725	4.19	84	١
2	تساعدني على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل	1034	0.89	3.95	79	٢٥
3	تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية	1025	0.8	3.91	78	٤
4	تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية .	1020	0.85	3.89	78	٣
5	تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل.	1018	0.88	3.89	78	١٢
6	تذكرني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبتي.	1016	0.99	3.88	78	٤٤
7	تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة .	1014	0.92	3.87	78	١٣
8	تنمي لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية .	1012	0.82	3.86	77	٢٢
9	تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس	1010	0.84	3.86	77	٥
10	تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف	1010	0.92	3.85	77	٤٨
11	تفيدني في تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق .	1009	0.88	3.85	77	٩

المسلسل	الفقرات	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	م / في الاستبانة
12	تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس .	1009	0.88	3.85	77	١٠
13	تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج .	1006	0.84	3.84	77	٦
14	تقيدني في تنمية قدرتي على إعداد الخطة السنوية .	1005	0.9	3.83	77	٢
15	تكسبني مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس	1004	0.87	3.83	77	٢٤
16	تقيدني في تقديم مادة علمية بطريقة صحيحة	1003	0.88	3.83	77	٢٧
17	ترشدني إلى ضرورة مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية.	1003	0.89	3.83	77	٣٤
18	تريد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني .	1001	0.91	3.82	76	٥٠
19	تقيدني في ضرورة تنويع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المفاهيمية - الإجرائية - حل المشكلات) .	1000	0.82	3.81	76	٧
20	تسهل عملية تنظيم عناصر الدرس .	998	0.88	3.81	76	٢٠
21	تقيدني في كيفية استثارة الدافعية لدى الطلاب	997	0.92	3.8	76	١٩
22	تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي	997	0.86	3.8	76	٥١
23	تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف	996	0.82	3.8	76	١١
24	توجهني إلى اختيار وسائل وتقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة .	993	0.84	3.79	76	٨
25	تساعدني على مراعاة الفروق الفردية .	993	0.87	3.79	76	٢٣
26	تعينني في تنويع الأنشطة الصفية .	990	0.88	3.78	76	٢٨
27	تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم .	983	0.94	3.75	75	٦١

المسلسل	الفقرات	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	م / في الاستبانة
28	تتمى لدي مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ	971	0.91	3.71	74	٣٥
29	تفيدني في تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفي .	971	0.89	3.7	74	٥٨
30	تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات .	970	0.98	3.7	74	٤٩
31	تزودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي	969	0.87	3.7	74	٣٠
32	تزودني بكيفية صياغة الأسئلة السابرة .	969	0.88	3.7	74	٥٢
33	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات موضوعية	969	0.95	3.7	74	٥٤
34	تساعدني على تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج.	969	0.86	3.7	74	٥٩
35	تساعدني في توظيف الوسائل التعليمية بفاعلية .	963	0.91	3.68	74	٢١
36	تزودني بآليات لإشراك جميع الطلبة في الحصة	963	0.92	3.67	74	٢٩
37	تثري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي.	963	0.89	3.67	74	٥٣
39	تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم .	960	0.87	3.66	73	٣١
40	تساعدني على استخدام التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب	959	1.02	3.66	73	٤٣
41	ترشدني إلى سبل غرس القيم في نفوس الطلبة .	956	0.96	3.65	73	٤٢
42	تعزز لدي القدرة على توفير المناخ الصفي الملائم لحدوث التعلم .	956	0.9	3.65	73	٣٧
38	تفيدني في عملية تحليل محتوى المنهاج إلى المعارف والمهارات والاتجاهات	954	0.93	3.64	73	١٨

المسلسل	الفقرات	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	م / في الاستبانة
43	تكسبني اعتماد منهج المساواة لا المحاباة مع الطلبة	952	0.98	3.63	73	٤٦
44	تكسبني القدرة على تقويم نتاج تعلم الطلاب في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية	952	0.91	3.63	73	٦٠
45	تساعدني في تنمية أسلوب الانضباط الذاتي لدى الطلاب .	949	0.93	3.62	72	٣٦
46	تساعدني في إعداد اختبارات مقالية محسنة تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة .	947	0.97	3.62	72	٥٦
47	تعلمني كيفية تحقيق التفاعل الصفي واللفظي	946	0.92	3.61	72	٣٢
48	ترشدني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة	945	0.94	3.6	72	٤٧
49	ترشدني إلى أهمية تقبل وجهات نظر الطلبة.	944	0.9	3.6	72	٣٩
50	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية .	943	1.02	3.6	72	٥٥
51	تداني على طرق حل المشكلات داخل الصف	941	0.95	3.59	72	٤٠
52	تفيدني في آلية ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلبة	940	0.94	3.6	72	٢٦
53	تريد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة	934	0.93	3.5785	72	١٤
54	ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط .	937	0.92	3.5824	72	١٧
55	تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج	935	0.92	3.5747	71	١٦
56	ترودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة.	926	0.98	3.54	71	٣٣
57	تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً	919	0.97	3.51	70	٥٧
58	تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة .	911	1	3.4828	70	١٥

المسلسل	الفقرات	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	م / في الاستبانة
59	ترشدني إلى طرق المحافظة على النظام في الصف	946	0.97	3.45	69	٤١
60	تفيدني في توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة المشكلين.	908	0.98	3.47	69	٤٥
61	تكسبني مهارة صياغة عقود اجتماعية مع الطلبة	886	0.98	3.38	68	٣٨

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب النسبة المئوية لدرجة الفقرات بالنسبة لأفراد العينة الكلية للدراسة، فقد تراوحت استجابات أفراد العينة على درجة فعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة بين (٨٤ %) في أعلاها و (٦٨ %) في أدناها، وقد جاءت درجة مستوى فعالية بعض الأساليب الإشرافية حسب فقرات الاستبانة كما يلي :

١- الدور الذي تمثله الفقرة (١) تجاوزت النسب المئوية للاستجابات عليها أكثر من (٨٠ %)، فتكون بذلك درجة فعالية الأساليب الإشرافية فيها عالية جداً .

٢- حصلت (٦٠) فقرة من فقرات الاستبانة على نسبة مئوية للاستجابات تتراوح ما بين (٧٩ % - ٦٧ %) فتكون بذلك درجة فعالية بعض الأساليب الإشرافية لهذه الأدوار عالية .

٣- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات متوسطة أو منخفضة أو منخفضة جداً لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية في الأدوار التي تبنتها الاستبانة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البنا ، ٢٠٠٣؛ المقيد ، ٢٠٠٦) والتي بينت أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في الاستبانة ككل كانت عالية ، كما تتفق مع دراسة و (صيام ، ٢٠٠٧) والتي بينت أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في الاستبانة ككل كانت متوسطة فما فوق ، ولم تظهر استجابات أفراد العينة نسبة مئوية منخفضة أو منخفضة جداً لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية .

وتبين النتائج كذلك من الجدول رقم (١١) أن الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية في جميع المجالات التي تبنتها الدراسة هي :

- ١- تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس. (٨٤ %) .
- ٢- تساعدني على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل. (٧٩ %) .
- ٣- تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية. (٧٨ %)
- ٤- تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية. (٧٨ %) .
- ٥- تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل. (٧٨ %) .
- ٦- تذكرنني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبتي. (٧٨ %) .
- ٧- تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة (٧٨ %) .

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرات على أعلى نسبة مئوية وأكثر درجة ممارسة إلى :

- ١- اهتمام المشرف التربوي بالتخطيط الدراسي بكافة مستوياته (الفصلية واليومية) وذلك من خلال توليد قناعات لدي المعلمين بأهمية التخطيط وبالتالي تشجيع المعلمين على بناء خططهم بشكل سليم وتنفيذها . وهذا بدوره يعتبر جزءاً محورياً ومهماً في نجاح عمل كل من المشرف التربوي والمعلم، ولتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .
 - ٢- اعتبار إكساب مهارة التخطيط للمعلمين في سلم أولويات المشرفين التربويين وجزء مهم في الخطة الإشرافية لكل مشرف .
 - ٣- معرفة المشرف التربوي بأن التخطيط الجيد لوقت الحصة يساعد على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية في أقل وقت وبأقل جهد .
 - ٤- إدراك المشرفين التربويين مسؤولية المعلم تجاه العقول التي بين يديه، يستطيع تشكيلها من خلال الرسائل التي يبثها ليس من الضروري داخل الحصة فقط، بل يمكن بثها من خلال التعامل والعدل بين الطلاب وإنصافهم في التدريس والمتابعة والاهتمام والنصائح وتبادل الحب والاحترام والتقدير وغير ذلك من الأشياء التي تعكس الطمأنينة وتغرس الثقة في النفوس.
 - ٥- تحتل الاختبارات بأنواعها مكانة مهمة في العمل المدرسي، لذا يتم التركيز من قبل المشرفين التربويين على اختلاف تخصصاتهم الاهتمام بالأسئلة الصفية كجزء من عمليات التقويم التي تتم داخل الحصة ومعرفة مدى امتلاك الطلبة للمفاهيم والمعارف المكتسبة خلال الحصص الدراسية.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى نسبة مئوية لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية في جميع المجالات تراوحت بين (٧٠ % - ٦٨ %) وتم ترتيبها تنازلياً كما يلي :

- ١- تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً (٧٠ %) .
 - ٢- تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة (٧٠ %) .
 - ٣- ترشدني إلى طرق المحافظة على النظام في الصف (٦٩ %) .
- تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (البنا ، ٢٠٠٣) التي بينت أن أقل ممارسة للمشرف التربوي هي في مجال التخطيط لأنشطة للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.
- كما تتفق جزئياً مع دراسة (صيام ، ٢٠٠٧) التي بينت أن أقل ممارسة للمشرف التربوي هي " يرشدني إلى كيفية حل المشكلات التي تواجهني أثناء القيام بعملية التدريس، وكذلك في الفقرة التي تنص على " ينمي لدي مهارة تحليل نتائج الاختبار بصورة فاعلة " .
- ويعزو الباحث حصول هذه الفقرات على أدنى نسبة مئوية وأقل درجة ممارسة إلى :
- ١- إغفال المشرفين التربويين إكساب المعلمين مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً، وذلك لعدم تمكن العديد منهم من مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً .
 - ٢- لا يتم تحليل نتائج الاختبارات الشهرية ولا النصفية إحصائياً .
 - ٣- يتم تحليل نتائج الاختبارات النهائية (نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني) من قبل مركز التطوير التربوي .
 - ٤- معظم الأساليب الإشرافية تركز على توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة العاديين .
 - ٥- زيادة نصيب المشرفين التربويين في الإشراف على المعلمين وبالتالي لا تتاح الفرصة لهم في التواصل مع المعلمين بشكل مستمر .
 - ٦- ترك موضوع الطلاب المشكلين والعقود الاجتماعية بين المعلمين والطلاب لمعلمي التوجيه والإرشاد والدعم النفسي .
- ولتحديد درجة مستوى فعالية بعض الأساليب الإشرافية لمجالات الاستبانة ككل، قام الباحث بترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليها، وهي موضحة في الجدول رقم (١١) .

جدول (11)

مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من

مجالات الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجال
الأول	76%	0.66	3.79	17877	18	التخطيط
الثاني	75%	0.69	3.74	16672	17	تنفيذ الدروس
الثالث	74%	0.75	3.70	13563	14	التقويم
الرابع	72%	0.75	3.60	11358	12	إدارة الصف
	75%	0.64	3.7	59470	61	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (11) إلى أن مجال التخطيط قد احتل المرتبة الأولى حيث حصل على نسبة (٧٦%)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (الخالدة، ٢٠٠٢) حيث احتل مجال التخطيط المرتبة الثالثة، كما وتختلف هذه النتائج مع دراسة كل من (صيام، ٢٠٠٧) حيث احتل مجال التخطيط على وزن نسبي (٦٦,٦%) وهو أقل مرتبة، واحتل مجال التخطيط عند (الجراد، ٢٠٠٤) على المرتبة الخامسة. ويفسر الباحث ذلك بما يلي :

يحظى التخطيط باهتمام المشرفين التربويين، لأنهم يعتبرون الإطلاع على الخطط الفصلية واليومية ومراجعتها مع المعلم، وقدرة المعلم على صياغة تفصيلات الخطة وخاصة في مجالي الأهداف والتقويم واجباً من واجباتهم في أثناء زيارتهم الإشرافية .

أما المجال الثاني (تنفيذ الدروس) فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٥%) و تتفق هذه النتائج مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧؛ الجراد، ٢٠٠٤) حيث حصل مجال تنفيذ الدروس المرتبة الثالثة، ويفسر الباحث ذلك بأن المشرفين التربويين يهتمون بشكل كبير في متابعة

عمل المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقومون بها ومشاهدة المعلمين في صفوفهم خلال تنفيذهم للدروس.

أما المجال الثالث (التقويم) فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٤%)، وهذه النتائج تتفق بشكل جزئي مع دراسة كل من (الديراوي، ٢٠٠٨؛ الخوالدة، ٢٠٠٢؛ الجلاد، ٢٠٠٤) ويفسر الباحث ذلك أن التقويم من مهمات المشرف الرسمية حيث بات الاهتمام بالاختبارات وبنائها يحظى بأهمية في العملية التعليمية التعلمية، ويعتبر المشرف أن إطلاعها على كل ما يتعلق بالتقويم كالاختبارات والعلامات جزء من مهمته الإشرافية.

أما المجال الذي حصل على المرتبة الرابعة هو مجال (إدارة الصف) حيث حصل على وزن نسبي (٧٢%)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧) لكنها تختلف مع دراسة (الديراوي، ٢٠٠٨؛ الخوالدة، ٢٠٠٢)، حيث حصل هذا المجال على المرتبة الأولى ويفسر الباحث هذه النتائج: أن المشرفين التربويين يعتبرون إدارة الصف جانب إداري متروك للإدارة المدرسة لمتابعته وأن جل اهتمامهم للأمور الفنية المتعلقة بالمادة التي يشرفون عليها. ويتضح من العرض السابق عدم وجود فروق كبيرة وجوهرية بين المجالات الأربعة.

أما النسبة المئوية لمجموع استجابات المعلمين على الاستبانة ككل، فكانت بنسبة مئوية (٧٥%) وهذا يعني أن فعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية وذلك كما بينها جدول رقم (١٢). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (صيام، ٢٠٠٧) حيث كانت النسبة (٧٠,٨%) ودراسة (الخوالدة، ٢٠٠٢).

• وقد تناول الباحث مجالات الاستبانة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط)

م	الفقرات	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١-	تعزز من فناعاتي بأهمية التخطيط للدروس.	1098	4.19	.725	84	1
٢-	تقيني في تنمية قدرتي على إعداد الخطة السنوية .	1005	3.83	.90	77	10
٣-	تعيني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية .	1020	3.89	.85	78	3
٤-	تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية	1025	3.91	.80	78	4
٥-	تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس .	1010	3.86	.84	77	6
٦-	تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج .	1006	3.84	.84	77	9
٧-	تقيني في ضرورة تنوع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المفاهيمية - الإجرائية - حل المشكلات) .	1000	3.81	.82	76	11
٨-	توجهني إلى اختيار وسائل وتقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة	993	3.79	.84	76	13
٩-	تقيني في تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق .	1009	3.85	.88	77	8
١٠-	تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس .	1009	3.85	.88	77	7
١١	تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف	996	3.80	.82	76	12
١٢-	تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل.	1018	3.89	.88	78	4
١٣-	تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة .	1014	3.87	.92	78	5
١٤	تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة	934	3.578 5	.93	0.72	16
١٥	تساعدني في التخطيط للأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	911	3.482 8	1.00	0.70	18
١٦	تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج .	935	3.574 7	.92	0.71	17
١٧	ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط .	937	3.582 4	.92	0.72	15
١٨	تقيني في عملية تحليل محتوى المنهاج إلى المعارف والمهارات والاتجاهات	954	3.64	.93	73	14

تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً ويتبين أن أعلى الفقرات حول التقديرات المتوقعة لفعالية الأساليب الإشرافية الخاصة بعملية التخطيط في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (عينة الدراسة) هي الفقرات (١ ، ٣ ، ٤ ، ١٢ ، ١٣) حيث حصلت هذه الفقرات على وزن نسبي (٧٨ %) وهي كالتالي :

• الفقرة رقم (١) وتتص على " تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٤ %) ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة تركيز المشرفين التربويين على الجانب القيمي لدى المعلمين المرتبط بالتخطيط مما يزيد من قناعات المعلمين إلى أهمية التخطيط .

الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية " .
والفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية " .
والفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل " . فقد حصلت هذه الفقرات على وزن نسبي (٧٨ %) ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المقيد ، ٢٠٠٦) والتي بينت مدى مساهمة المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط حيث حصلت على وزن نسبي (٨٠,٧ %) ، ودراسة (البناء ، ٢٠٠٣) والتي بينت أن المشرف التربوي يوضح للمعلمين أهمية التخطيط الدراسي لتحقيق الأهداف التعليمية .
ويعزو الباحث حصول هذه الفقرات على أعلى نسبة مئوية وأكثر درجة ممارسة إلى :

- زيادة اهتمام المشرفين التربويين بتحسين أداء المعلمين في مهارات التخطيط بكافة مستوياتها والتي تشمل التوزيع الزمني للخطة الفصلية في بداية الفصل الدراسي وذلك من خلال إعداد خطة فصلية ملزمة للجميع ويتم توزيعها على جميع المدارس من بداية الفصل الدراسي ، وأيضاً يتم متابعتها خلال الفصل .

- يكسب المشرفون التربويون المعلمين الكفايات اللازمة في مجال إعداد خطة الدروس، ويعتبر إكساب المعلمين وخاصة الجدد منهم مهارة التخطيط اليومي في سلم أولويات المشرفين التربويين .
- تعكس قدرة المعلم على التخطيط السليم القدرة على إدارة وتنظيم وقت الحصة بشكل فاعل .
- تساعد الأساليب الإشرافية في مجال التخطيط على إكساب المعلمين القدرة على صياغة أسئلة صافية متنوعة .

• أما الفقرات التي حصلت على وزن نسبي متدني أقل من (٧٢ %) في مجال التخطيط فهي(١٥)،
(١٦).

وقد حصلت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة " على وزن نسبي (٧١ %) ويفسر الباحث ذلك بأن تركيز العديد من المشرفين التربويين على الأنشطة التي تنفذ خلال الحصص الدراسية، بسبب ضيق وقت الحصة الدراسية .
أما الفقرة رقم (١٧) حصلت على وزن نسبي(٧١ %) والتي تنص على " تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج " . ويفسر الباحث لذلك بما يلي :

- كبر حجم المقرر الدراسي لا يعطي الفرصة للمعلمين التخطيط لأنشطة مرافقة للمنهاج .
- قلة الإمكانيات المادية المتاحة تعيق التخطيط لأنشطة مرافقة للمنهاج .
- الغالبية العظمى من مدارس وكالة الغوث الدولية تعمل بنظام الفترتين ، وهذا يشكل عائق للتخطيط أنشطة مرافقة للمنهاج .

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني
(تنفيذ الدروس)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	متسلسل
6	76	.92	3.80	997	تفيدني في كيفية استثارة الدافعية لدى الطلاب .	١ -
7	76	.88	3.81	998	تسهل عملية تنظيم عناصر الدرس .	٢ -
12	74	.91	3.68	963	تساعدني في توظيف الوسائل التعليمية بفاعلية .	٣ -
2	77	.82	3.86	1012	تتمني لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية .	٤ -
8	76	.87	3.79	993	تساعدني على مراعاة الفروق الفردية .	٥ -
3	77	.87	3.83	1004	تكسبني مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس .	٦ -
1	79	.89	3.95	1034	تساعدني على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل	٧ -
16	72	.94	3.60	940	تفيدني في آلية ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلبة	٨ -
4	77	.88	3.83	1003	تفيدني في تقديم مادة علمية بطريقة صحيحة .	٩ -
9	76	.88	3.78	990	تعينني في توزيع الأنشطة الصفية .	١٠ -
13	74	.92	3.67	963	تزودني بآليات لإشراك جميع الطلبة في الحصة	١١ -
11	74	.87	3.70	969	تزودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي	١٢ -
14	73	.87	3.66	960	تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم	١٣ -
15	72	.92	3.61	946	تعلمني كيفية تحقيق التفاعل الصفّي واللفظي .	١٤ -
17	71	.98	3.54	926	تزودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة.	١٥ -
5	77	.89	3.83	1003	ترشدني إلى ضرورة مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية.	١٦ -
10	74	.91	3.71	971	تتمني لدي مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ	١٧ -

يتبين من خلال الجدول السابق أن الفقرات التالية (٧ ، ٦ ، ٤ ، ٩ ، ١٦) حصلت على وزن نسبي أعلى من (٧٦ %) وهي كما يلي :

-الفقرة رقم (٧) حصلت على وزن نسبي ٧٩ % وهي أعلى نسبة في هذا المجال والتي تنص على "تساعدني على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل" .

-أما الفقرات رقم (٦ ، ٩ ، ١٦) حصلت على وزن نسبي (٧٧ %) .

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى :

-تركز الأساليب الإشرافية على مساعدة المعلمين على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل ، وذلك

من خلال محورة العديد من الدروس التدريبية على كيفية التسلسل في خطوات الدرس .

-تساعد الأساليب الإشرافية المعلمين على امتلاك مهارات طرح الأسئلة بأنواعها المختلفة .

-تكسب الأساليب الإشرافية المعلمين القدرة على التوزيع الزمني للحصة،وكيفية تقسيم وقت الحصة،

والوقت الذي يمكن أن يقطعه في عملية التهيئة للحصة .

أما الفقرة رقم (١٥) حصلت على أدنى نسبة بوزن نسبي (٧١%) والتي تنص على " تزودني

بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة " ويرجع الباحث تدني نسبة الفقرة إلى :

- تركب الأساليب الإشرافية على تزويد المعلمين بأساليب تدريس عادية لا تنمي الإبداع لدى الطلبة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال

الثالث (إدارة الصف) كما هو مبين في جدول رقم (١٤)

جدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (إدارة الصف)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	متسلسل
6	72	.93	3.62	949	تساعدني في تنمية أسلوب الانضباط الذاتي لدى الطلاب	١-
4	73	.90	3.65	956	تعزز لدي القدرة على توفير المناخ الصفّي الملائم لحدوث التعلم .	٢-
12	68	.98	3.38	886	تكسبني مهارة صياغة عقود اجتماعية مع الطلبة .	٣-
8	72	.90	3.60	944	ترشدني إلى أهمية تقبل وجهات نظر الطلبة.	٤-
9	72	.95	3.59	941	تدلني على طرق حل المشكلات داخل الصف	٥-

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	مسلسل
3	69	0.97	3.45	946	ترشدني إلى طرق المحافظة على النظام في الفصل	٦
7	73	.96	3.65	956	ترشدني إلى سبل غرس القيم في نفوس الطلبة .	-٧
2	73	1.02	3.66	959	تساعدني على استخدام التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب .	-٨
1	78	.99	3.88	1016	تذكرني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبتي .	-٩
10	69	.98	3.47	908	تفيدني في توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة المشكلين .	-١٠
5	73	.98	3.63	952	تكسبني اعتماد منهج المساواة لا المحاباة مع الطلبة	-١١
7	72	.94	3.60	945	ترشدني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة	-١٢

تبين من خلال الجدول رقم (14) أن أعلى فقرة حول التقديرات المتوقعة لفعالية الأساليب الإشرافية الخاصة بمجال إدارة الصف في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تذكرني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبتي " حيث نالت على وزن نسبي (٧٨ %) ويرجع الباحث السبب إلى حرص المشرفين التربويين في لقاءاتهم وحواراتهم على تذكير المعلمين بشكل مستمر على أن يكونوا قدوة حسنة أمام طلبتهم لما للقدوة من آثار إيجابية على سلوك الطلبة .

أما الفقرات التي حصلت على وزن نسبي أقل من (٧٠ %) فهي (١٠ - ٦ - ٣) . ويرجع الباحث سبب تدني نسبة هذه الفقرات إلى ما يلي:

- معظم الأساليب الإشرافية تركز على توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة العاديين .
- زيادة نصيب المشرفين التربويين في الإشراف على المعلمين وبالتالي لا تتاح الفرصة لهم في التواصل مع المعلمين بشكل مستمر .
- ترك موضوع الطلاب المشكلين والعقود الاجتماعية بين المعلمين والطلاب لمعلمي التوجيه والإرشاد والدعم النفسي .

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التقويم) كما هو مبين في جدول رقم (15)

جدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التقييم)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	مسلسل
1	77	.92	3.85	1010	تزيد من قدرتي على ربط التقييم بالأهداف .	١ -
6	74	.98	3.70	970	تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات .	٢ -
2	76	.91	3.82	1001	تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقييم التكويني .	٣ -
3	76	.86	3.80	997	تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقييم الختامي	٤ -
7	74	.88	3.70	969	تزودني بكيفية صياغة الأسئلة السابرة .	٥ -
10	74	.89	3.67	963	تثري خبراتي في مجال التقييم التشخيصي.	٦ -
9	74	.95	3.70	969	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات موضوعية	٧ -
13	72	1.02	3.60	943	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية .	٨ -
12	72	.97	3.62	947	تساعدني في إعداد اختبارات مقالية محسنة تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة .	٩ -
14	70	.97	3.51	919	تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائيا	١٠ -
5	74	.89	3.70	971	تفيدني في تقييم أداء الطلبة في النشاط الصفي .	١١ -
8	74	.86	3.70	969	تساعدني على تنويع أدوات التقييم لتحقيق أفضل النتائج.	١٢ -
11	73	.91	3.63	952	تكسبني القدرة على تقييم نتائج تعلم الطلاب في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية .	١٣ -
4	75	.94	3.75	983	تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقييم	١٤

تبين من خلال الجدول رقم (15) أن أعلى فقرات حول التقديرات المتوقعة لفعالية الأساليب الإشرافية الخاصة بمجال التقييم في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة هي (١ ، ٣ ، ٤) كما يتضح من ذلك ما يلي :

-الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف " حيث حصلت على وزن نسبي (٧٧ %) .

-الفقرة رقم (٣ ، ٤) والتي تنصان على " تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني و " تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي "، حيث حصلنا على وزن نسبي (٧٦ %) .

ويرجع الباحث ذلك إلى ما يلي :

-يعتبر تقويم الأهداف ومعرفة مدى تحقيقها من أهم مهام المشرف التربوي من خلال الزيارات الصفية .

-بنود التقويم بأنواعه المختلفة ضمن صحيفة تقويم المعلم، فلهذا يهتم كل من المشرف التربوي والمعلم على عملية التقويم .

أما الفقرات التي حصلت على وزن نسبي (٧٠ %) فهي (الفقرة رقم ١٠) والتي تنص على " تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً "

ويرجع الباحث سبب تدني نسبة هذه الفقرة إلى ما يلي:

-إغفال المشرفين التربويين في إكساب المعلمين مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً، وذلك لعدم تمكن العديد منهم مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً .

-لا يتم تحليل نتائج الاختبارات الشهرية ولا النصفية إحصائياً .

-يتم تحليل نتائج الاختبارات النهائية من قبل مركز التطوير التربوي .

أما الفقرة رقم (8-9) فقد بلغ الوزن النسبي (٧٢%) والتي تنص على " تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية " . وهذا يرجع إلى تركيز المشرفين التربويين على الاختبارات الكتابية ، لأن معظم الاختبارات التي يعدها المعلمون هي اختبارات كتابية .

ويعتقد الباحث أن هذه النسبة التي ظهرت في نتائج الدراسة تبين فعالية الأساليب الإشرافية للمعلمين،

وتبرز هذه النسبة جانباً مهماً من أداء نظام الإشراف التربوي، وتعكس جهود المشرفين التربويين في تطوير العمل التربوي .

• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

و ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير (الجنس - المبحث الذي يدرسه - سنوات الخدمة) ؟
وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار صحة الفرضيات التالية :

اختبار الفرضية الأولى :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير المبحث الذي يدرسه (اللغة العربية - الرياضيات) .

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) والنتائج مبينة كما في جدول (16) :

جدول (16)

اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى المبحث الذي يدرسه (Independent Samples Test)

المدال	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
		المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
		المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
		المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
		المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل
		المدلل	المدلل	المدلل	المدلل	المدلل

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) في جميع مجالات الاستبانة هي قيمة دالة إحصائياً، وهذا تبين من خلال قيم الدلالة في كل من المجالات الأربعة حيث كانت القيم أصغر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يعني بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير المبحث الذي يدرسه (اللغة العربية - الرياضيات) ولصالح تخصص اللغة العربية.

ويفسر الباحث وجود فروق تعزى لمتغير التخصص لصالح اللغة العربية بما يلي :

١- تفرع مبحث اللغة العربية إلى فروع كثيرة أهمها القراءة والنصوص والنحو والتعبير والخط زاد

من إمكانية تنوع الأساليب الإشرافية وزيادة فعاليتها .

٢- تنوع أساليب تدريس اللغة العربية وكذلك تنوع الأنشطة التعليمية المستخدمة فيها يسهم في

توسيع مجال الإفادة من الأساليب الإشرافية عند توظيفها في جميع فروع اللغة العربية التي قد

يشكل كل فرع فيها مبحثاً مستقلاً من حيث تخطيطه وتنفيذه .

اختبار الفرضية الثانية :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة

(Independent Samples Test) والنتائج مبينة كما في جدول (17) :

جدول (17)

اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس (Independent Samples Test)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة
التخطيط	ذكر	151	3.83	.59	.94	0.35
	أنثى	110	3.75	.75		
تنفيذ الدروس	ذكر	151	3.81	.58	1.53	0.13
	أنثى	110	3.67	.83		
إدارة الصف	ذكر	151	3.66	.74	1.12	0.26
	أنثى	110	3.55	.86		
التقويم	ذكر	151	3.76	.67	1.29	0.2
	أنثى	110	3.63	.86		
جميع المجالات	ذكر	151	3.77	.55	1.34	0.18
	أنثى	110	3.66	.77		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) في جميع مجالات الاستبانة هي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا تبين من خلال قيم الدلالة في كل من المجالات الأربعة حيث كانت القيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يعني بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الديرأوي، ٢٠٠٨ ؛ صيام، ٢٠٠٧؛ الجلاذ، ٢٠٠٤؛ عليان، ٢٠٠٢)

التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في معظم مجالات الاستبانة .

ويفسر الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس بما يلي :

١ - الأساليب الإشرافية تراعي كلا الجنسين فلا تميز بين ذكر وأنثى .

- ٢- يخضع جميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم لنفس الأساليب الإشرافية و البرامج التدريبية .
- ٣- تشابه ظروف العمل لدى كل من المعلمين والمعلمات داخل المدرسة، وتشابه النمط والأسلوب الإشرافي الذي يمارسه المشرف التربوي من خلال الزيارة الصفية، والتغذية الراجعة .
- ٤- توظف وكالة الغوث الدولية مفهوم الجندرة، حيث تضع معايير موحدة في التعامل مع كلا الجنسين
- ٥- المشرفون التربويون يمارسون مهامهم الإشرافية في جميع المدارس بغض النظر عن جنس المدرسة

اختبار الفرضية الثالثة :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لسنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فما فوق) .

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) والنتائج مبينة كما في جدول (18) :

جدول (18)

اختبار (T) للعينات المستقلة تعزى للخدمة (Independent Samples Test)

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة
التخطيط	أقل من خمس سنوات	59	3.96	.56	2.45	0.016
	أكثر من خمس سنوات	202	3.75	.68		
تنفيذ الدروس	أقل من خمس سنوات	59	3.97	.56	3.17	0.002
	أكثر من خمس سنوات	202	3.68	.72		
إدارة الصف	أقل من خمس سنوات	59	3.8	.69	2.08	0.038
	أكثر من خمس سنوات	202	3.56	.81		
التقويم	أقل من خمس سنوات	59	3.92	.68	2.58	0.01
	أكثر من خمس سنوات	202	3.64	.77		
جميع المجالات	أقل من خمس سنوات	59	3.92	.54	2.69	0.008
	أكثر من خمس سنوات	202	3.67	.67		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) في جميع مجالات الاستبانة هي قيمة دالة إحصائياً، وهذا تبين من خلال قيم الدلالة في كل من المجالات الأربعة حيث كانت القيم أصغر من مستوى الدلالة (0.05) . وهذا يعني بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لصالح المعلمين ذوي الخدمة الأقل من خمس سنوات .

ويفسر الباحث وجود فروق تعزى لمتغير الخدمة بما يلي :

١- الأساليب الإشرافية مخصصة بشكل كبير للمعلمين الجدد .

٢- يخضع المعلمون بوكالة الغوث الدولية لدورات تأهيلية في جميع التخصصات في بداية تعيينهم، فبذلك خضع جميع المعلمين لنفس الدورات التأهيلية .

وتتشابه نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع (دراسة صيام ، ٢٠٠٧) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية ، بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صيام ، ٢٠٠٧) مع بقية المجالات ، وكذلك تختلف مع دراسة (عليان ، ٢٠٠٢) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الخدمة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما سبل تطوير الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ومشرفيهم التربويين ؟

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تبين، أن درجة فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، كانت عالية مع وجود بعض القصور في بعض ممارسات المشرفين التربويين ، مما قلل من جودة الخدمات الإشرافية المقدمة، وهذا بدوره يؤثر على جودة العملية التعليمية التعلمية، الأمر الذي يشجع على تطوير الأساليب الإشرافية والخدمات الإشرافية المقدمة من مركز التطوير التربوي، و المشرفين التربويين، ومواجهة التحديات القائمة، ومواكبة التطور العلمي والتقني الحاصل، ولكي يصبح التطوير ظاهرة متأصلة في العملية الإشرافية، يجب أن يتصف دوماً بالسعي نحو الأفضل، واستشراف المستقبل، واستشعار الفرص

المناسبة للتغيير والتفكير بكيفية الاستثمار الأمثل لها؛ ولهذا لا بد من استخدام بعض هذه الأساليب والتقنيات الإشرافية الحديثة التي يمكن أن تسهم في إضفاء اللمسات التجديدية على العملية الإشرافية .
ويحاول الباحث الإجابة عن هذا السؤال من خلال وضع تصور ونظرة مستقبلية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي مستنداً بذلك على الأمور التالية :

- نتائج الدراسة الحالية .
- نتائج الدراسات السابقة التي وردت في الفصل الثاني من هذه الدراسة، والاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والتجارب الناجحة في عدد من الدول العربية .
- جلسات النقاش مع رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية وعدد من المشرفين التربويين من ذوي الخبرة في هذا المجال .
- اطلاع الباحث وخبرته بصفته مشرفاً تربوياً للمواد الاجتماعية بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- المقترحات التي قدمها أفراد العينة.

الأهداف العامة للتصور المقترح :

- تطوير الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال زيادة فعالية مركز التطوير التربوي، والوفاء بمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية .
- مواكبة مركز التطوير التربوي للتقدم التكنولوجي والمعرفي .
- الارتقاء بقدرات المشرفين التربويين بما يتلاءم والتقدم العلمي والمعرفي .
- تحسين الخدمات الإشرافية المقدمة، من مركز التطوير التربوي و المشرفين التربويين .
- تحقيق رضا المستفيدين من جهاز الإشراف وهم (الإدارات المدرسية -المعلمين - الطلاب - أولياء أمور الطلاب - مؤسسات المجتمع المحلي) .
- الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي (مثل الإشراف العيادي - الإشراف التشاركي - الإشراف بالأهداف - الإشراف الإبداعي) .
- الاستفادة من أنظمة الإشراف في البلدان المتقدمة مثل أمريكا و بريطانيا .
- إعداد دليل الإشراف التربوي على مستوى وكالة الغوث الدولية .

التصور المقترح مستنداً إلى:

مقترحات عينة الدراسة :

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم طرح سؤال مفتوح على معلمي اللغة العربية والرياضيات (عينة الدراسة) يتعلق بالمقترحات، وجاءت مرتبة في الجدول رقم (١٩) :

جدول رقم (١٩)

جدول يوضح المقترحات التي قدمها أفراد عينة الدراسة لتطوير الأساليب الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة

المجال	المقترحات	التكرار
في مجال التخطيط	تنمية قدرات المعلمين على التخطيط الجيد من خلال عقد ورشات عمل و دورات تدريبية .	٧٦
	تزويد المعلمين بنماذج إعداد للدروس من قبل المشرف التربوي.	٤٥
	الوقوف على أهم نقاط ضعف المعلمين في مجال التخطيط، والعمل على تحسينها من خلال إمدادهم بأوراق عمل مساندة ونشرات و قراءات موجهة .	٢٢
في مجال تنفيذ الدروس	تنفيذ دروس توضيحية وتدريبية من قبل معلمين متميزين .	٤١
	تزويد المعلمين بأساليب تدريس قابلة للتنفيذ .	٣١
	متابعة المعلمين بشكل مستمر للتحقق من مدى التحسن .	١٦
	تزويد المعلمين بنشرات تربوية وقراءات موجهة في مجال تنفيذ الدروس .	١٢
مجال إدارة الصف	عقد ورشات عمل وندوات لوضع حلول لمشكلات إدارة الصف.	٤٤
	تنفيذ دروس توضيحية وتدريبية وتوجيه أقران وخاصة للمعلمين أصحاب الحاجة .	٣٥
	تكثيف زيارات المشرفين وخاصة للمعلمين الجدد	٢١

المجال	المقترحات	التكرار
مجال التقويم	تزويد المعلمين بنشرات تربوية عن التقويم وأنواعه .	٤٥
	عقد دورات وورش عمل حول التقويم .	٤١
	إعداد نماذج أسئلة متنوعة تراعي جميع المستويات	٣٧
	تدريب المعلمين على إعداد الاختبارات بأنواعها وتحليل نتائجها .	٣٥
	تدريب المعلمين على إعداد خطط علاجية بناء على نتائج التقويم	٣٠

- ويلاحظ من العرض السابق أن اقتراحات أفراد عينة الدراسة ركزت على ما يلي :
- قيام المشرف التربوي بتحسين كفايات المعلمين في مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم، وإدارة الصف، من خلال عقد المزيد من ورش العمل والدورات التدريبية الهادفة، والمخططة والملبية لحاجات المعلمين المهنية لمواكبة المستجدات.
 - الإكثار من الدروس التوضيحية والتدريبية التي تتناول موضوعات تمس عمل المعلم كما وردت في الاستبانة، و التخطيط لها جيدا وتنفيذها بشكل مستمر، وتقويم أثرها .
 - إعداد نماذج لدروس معدة إعداداً جيداً ليستطيع المعلمون محاكاتها .
 - توجيه المشرف التربوي للمعلمين بقراءات موجهة، ومصادر ومراجع مهمة بالنسبة للمعلمين .
 - ضرورة قيام المشرفين التربويين بتكثيف زياراتهم للمعلمين الجدد، ومتابعة مدى تقدمهم وتحسنهم.
 - ضرورة ربط الأساليب الإشرافية باستراتيجيات التخطيط الفعال والمستمر حتى يتم التحقق من النتائج المرجوة.
 - ضرورة تحسين الخدمات الإشرافية المقدمة لهم، من خلال معرفة المشرف التربوي لمشاكل المعلمين ومشاكل الطلاب، والعمل على تقديم الحلول والمشورة والدعم للمعلمين، والطلاب وأولياء أمورهم .

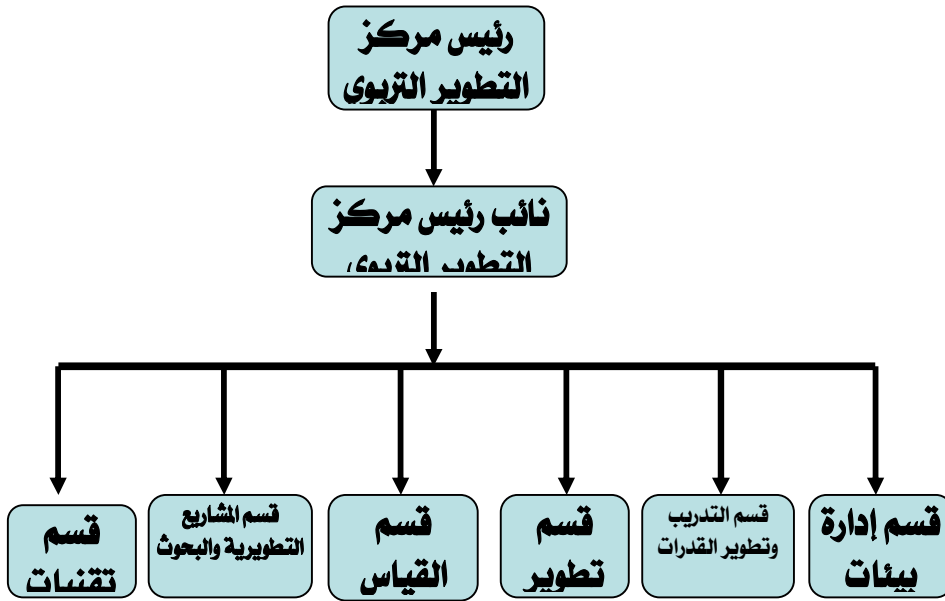
وتبدو ملامح هذا التصور فيما يلي :

- ١- تغيير في البنية التنظيمية لمركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية .
 - ٢- تحسين القدرات المهنية للمشرفين التربويين .
- وسأتناول بشيء من التفصيل ملامح هذا التصور .

أولاً : تغيير في البنية التنظيمية لمركز التطوير التربوي :

حتى يكون الإشراف التربوي قادراً على الوفاء بمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، وتنفيذ مهامه وأداء الأدوار المنتظرة منه لتحقيق الأهداف المأمولة، وذلك على النحو التالي :

مخطط مقترح لأقسام مركز التطوير التربوي بغزة



١ - مهام رئيس مركز التطوير التربوي :

- ١- إعداد الخطط اللازمة والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بعد إقرارها .
- ٢- متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في مختلف المدارس .
- ٣- تقييم أداء المشرفين التربويين والعمل على تطوير أدائهم .

- ٤- العمل على تطوير أداء الإدارات المدرسية .
- ٥- دراسة وتحليل التقارير الواردة من المشرفين التربويين حول جميع عناصر العملية التعليمية، بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة .
- ٦- إعداد آلية ترشيح واختيار المشرفين التربويين .
- ٧- التأكد من توزيع المقررات الدراسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع .
- ٨- المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين .
- ٩- تطوير استراتيجيات التعلم الحديثة، وأساليب التعليم والتعلم .
- ١٠- اقتراح برامج تفعيل المواد التعليمية، والوسائل والمختبرات، والتقنيات التربوية في بيئات التعلم.

٢- : نائب رئيس مركز التطوير التربوي :

أ – الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي .

ب – الهدف العام :

إعداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية ومتابعة تنفيذها وتقويمها بما يحقق أهداف دائرة التربية والتعليم ويؤدي إلى التحسين النوعي للعملية التربوية والتعليمية .

ج – المهام.

١. إعداد خطط إدارة التربية والتعليم التنموية و التشغيلية السنوية (في ضوء استراتيجيات الدائرة وخططها التنموية، وما يتطلبه ذلك من القيام بعمليات التخطيط المختلفة، عمليات ما قبل الخطة، عمليات إعداد الخطة وبنائها ، عمليات ما بعد الخطة).
٢. متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية وتقويمها، بما يحقق الأهداف المرسومة .
٣. نشر ثقافة التخطيط وتوطين المفاهيم، والأساليب الحديثة للعملية التخطيطية في قطاعات الإدارة المختلفة.

٤. بناء قاعدة بيانات تخطيطية (بيانات سكانية، اقتصادية، تعليمية، وثقافية) والعمل على تحديثها بشكل مستمر .

٥. إعداد المؤشرات التربوية للنظام التعليمي للإدارة، وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية.

٦. إعداد الدراسات التخطيطية التي تخدم الإدارة، وخططها المستقبلية لتحديد مسارات النمو الكمي والكيفي للتعليم في ضوء المتغيرات المحلية.

٧. تقديم المشورة، والدعم الفني لقطاعات إدارة التربية والتعليم.

٨. المشاركة في إعداد الميزانية السنوية للإدارة المتعلقة بتمويل برامج ومشروعات الخطط السنوية مع الجهات ذات العلاقة.

٩. إعداد التقارير الدورية الخاصة بخطط الإدارة التشغيلية، ونشاطات وإنجازات الإدارة، ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها .

١٠. الإشراف على تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة للقسم وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بسهولة ويسر .

١١. تحديد الاحتياجات التدريبية، والمستلزمات الإدارية، والفنية الخاصة بالدائرة ومتابعة توفيرها

٢- : الأقسام الفنية لمركز التطوير التربوي :

• الإدارات الفرعية (أهدافها ومهامها) :

تتكون إدارة مركز التطوير التربوي وفقاً للهيكل التنظيمي المقترح من ست إدارات فرعية تتلخص أهدافها ومهامها فيما يلي :

١- قسم إدارة بيئات التعلم :

يتكون من مدير قسم بيئات التعلم، ويساعده مجموعة من مشرفي المباحث الدراسية المختلفة.

أ - الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.

ب - الهدف العام :

تطوير عمليات التعليم وفق التخصصات الفنية، في بيئات التعلم، والمشاركة في تقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي، والتعليمي وتحسين نوعيتها.

ج - المهام :

- ١ - إعداد الخطط، والبرامج للأقسام الفنية في بيئات التعلم، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بعد إقرارها .
 - ٢ - الإشراف على عمليات التعليم والتعلم في التخصصات الفنية في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية والابتدائية .
 - ٣ - مساعدة مدراء المدارس، والمعلمين على تحديد الحاجات المهنية بمدارس وكالة الغوث الدولية.
 - ٤ - دراسة ما يتعلق ببيئات التعلم من التقارير الواردة من الميدان .
 - ٥ - الإسهام في النمو المهني للمعلمين حسب تخصصاتهم .
 - ٦ - الإشراف على تطبيق استراتيجيات تصميم التدريس في بيئات التعلم .
 - ٧ - الإشراف على تفعيل المواد التعليمية، والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في بيئات التعلم
 - ٨ - تنظيم اللقاءات الدورية للأقسام الفنية داخل بيئات التعلم .
 - ٩ - تزويد قسم التدريب وتطوير القدرات بالحاجات التدريبية والتغذية الراجعة حول أداء العاملين المهني
 - ١٠ - مشاركة مدراء المدارس في تقييم أداء المعلمين .
 - ١١ - نقل الخبرات الرائدة بين المدارس بما يعمل على تحسين أداء المعلمين المهني .
 - ١٢ - توظيف تقنيات الإشراف التربوي (الزيارات الصفية - المشاغل التربوية - الدروس التوضيحية والتدريبية - توجيه الأقران - القراءات الموجهة) بما يخدم أداء العاملين التربويين .
- ٢- قسم التدريب وتطوير القدرات :**

أ - الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.

ب - الهدف العام :

تحديد الاحتياجات الحقيقية للعاملين التربويين و توفير التدريب المناسب لهم أثناء الخدمة لرفع كفاياتهم المهنية .

ج - المهام.

- ١ - إعداد الأدوات المناسبة لتحديد حاجات العاملين التربويين في مدارس قطاع غزة .

- ٢- إجراء الدراسات، والبحوث الهادفة لتطوير أداء العاملين التربويين .
- ٣- إعداد المواد التعليمية المستخدمة في التدريب أثناء الخدمة .
- ٤- وضع البرامج التدريبية المناسبة حسب الحاجات، و تنفيذها، و تقويمها .
- ٥- وضع الميزانيات الخاصة بالبرامج التدريبية .
- ٦- تحديد اللوازم والاحتياجات المادية اللازمة للتدريب .
- ٧- التنسيق مع الأقسام الأخرى لدراسة فعالية البرامج التدريبية المنفذة .
- ٨- تنمية العناصر البشرية العاملة في مجال التخطيط في الإدارة، والميدان التربوي مهنيًا، ومتابعة تطويرهم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.

٣- قسم تطوير المناهج :

يتكون من مدير قسم تطوير المناهج و يعمل معه فريق متخصص من المشرفين حسب المباحث الدراسية المقررة (التربية الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم العامة، الدراسات الاجتماعية، التكنولوجيا، الحاسوب، حقوق الإنسان).

أ – الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.

ب – الهدف العام :

دراسة المناهج الدراسية و العمل على متابعة تنفيذها بما يحقق أهداف دائرة التربية و التعليم و يؤدي إلى التحسين النوعي للعملية التربوية.

ج – المهام.

- ١- تنفيذ الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المناهج بجميع عناصرها، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- ٢- تطوير أساليب التعليم، بما يحقق التوافق بين تخطيط المناهج وتطبيقها.
- ٣- إجراء التعديلات و التحسينات في المناهج الدراسية بما يتوافق مع أهداف دائرة التربية و التعليم، و يؤدي إلى تحسين مستوى تحصيل الطلاب .
- ٤- الإشراف على إعداد المواد العلاجية و مواد التعليم الصيفي .

٤- قسم القياس والتقويم :

يتكون من مدير قسم القياس والتقويم، و يعمل معه فريق متخصص من المشرفين حسب المباحث الدراسية المقررة (التربية الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، الدراسات الاجتماعية، التكنولوجيا، الحاسوب، حقوق الإنسان).

أ – الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.
ب – الهدف العام :

قياس مدى فعالية المنظومة التربوية في مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال قياس مستويات تحصيل المتعلمين وتحليلها واقتراح الطرق المناسبة لحل المشاكل المتعلقة بالتحصيل الدراسي .

ج – المهام :

١- تحليل المقررات الدراسية ووضع جداول المواصفات المناسبة لإعداد الاختبارات في جميع المقررات الدراسية .

٢- إعداد بنك الأسئلة لجميع المقررات الدراسية .

٣- إعداد نماذج تدريبية هادفة لتدريب الطلاب على أنماط متعددة من أسئلة الاختبارات .

٤- تحليل نتائج الاختبارات وتفسيرها .

٥- إعداد قاعدة بيانات عن الاختبارات ونتائجها .

٦- تحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية .

٧- وضع الحلول والمقترحات المناسبة لعلاج نقاط الضعف .

٨- الإشراف على اختبارات اختيار المعلمين الجدد (مدراء - مساعدون معلمون) .

٩- متابعة وتنفيذ البرامج الخاصة بالاختبارات الدولية (TIMMS) والاختبارات الوطنية .

٦- : قسم المشاريع التطويرية والبحوث :

يتكون من مدير قسم المشاريع التطويرية والبحث ويساعده طاقم من المساعدين المختصين بالبحث العلمي .

أ - الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.

ب - الهدف العام :

تشجيع البحث العلمي في المجال التربوي بما يسهم في تطوير المنظومة التعليمية بمدارس وكالة الغوث الدولية .

ج - المهام :

- ١- نشر ثقافة البحث العلمي بين جميع العاملين التربويين، وتشجيعها .
- ٢- تشجيع العاملين التربويين (مشرفين - مدراء مدارس - مساعدين - معلمين) على إجراء البحوث العلمية، والهادفة المرتبطة بتحسين العملية التعليمية العلمية .
- ٣- توجيه البحث العلمي بما يسهم في خدمة العملية التعليمية العلمية .
- ٤- الإشراف على البحوث والمشاريع التطويرية المعدة من قبل المشاركين في معهد التربية .
- ٥- الإشراف على المشاريع التطويرية، التي يعدها العاملون التربويون بوكالة الغوث الدولية .
- ٦- إعداد مجلة تربوية تتضمن نتائج البحوث العلمية المعدة من قبل العاملين بوكالة الغوث الدولية.
- ٧- إعداد وتنفيذ مسابقات حول أفضل البحوث العلمية في المجال التربوي .

٦- قسم تقنيات التعليم :

يتكون من مدير قسم تقنيات التعليم ويساعده مشرف المكتبات المدرسية و مشرفو الحاسوب ومسؤولي

مراكز مصادر التعلم .

أ - الارتباط التنظيمي:

ترتبط مباشرة برئيس مركز التطوير التربوي من خلال نائب رئيس مركز التطوير التربوي.

ب - الهدف العام :

تطوير تقنيات مصادر التعلم في مدارس وكالة الغوث الدولية، لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي .

ج - المهام :

- ١- الإشراف على المكتبات المدرسية ومراكز الحاسوب ومختبرات العلوم ومراكز مصادر التعلم .
- ٢- وضع الخطط التطويرية لتوفير تقنيات التعلم .

٣- تنظيم المعارض السنوية لتكنولوجيا التعلم .

٤- وضع الخطط والميزانيات اللازمة لتزويد المدارس باحتياجاتها من الوسائل التعليمية .

٥- الإشراف على تدريب المعلمين على إنتاج وتوظيف تقنيات التعلم .

٦- متابعة عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات داخل المدارس .

٧- إطلاع العاملين التربويين على المستجدات التربوية بتكنولوجيا التعلم .

ثانياً : تحسين القدرات المهنية للمشرفين التربويين .

إن مكانة المشرف التربوي، وتأثيره في المجتمع التربوي مستمدة من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي التعلمي. لقد أصبحت صفات التغيير والتجديد في قدرات المشرف التربوي مطلباً رئيسياً لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئات التعلم المختلفة. فإلى جانب القدرات المهنية الأساسية يحتاج المشرف التربوي إلى عدد من القدرات المهنية الجديدة ، كي تساعده على تنفيذ مهامه في الوقت الراهن، بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال، واندماجها في بيئات التعلم من جهة، والتغير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد من جهة أخرى، ومن أبرز القدرات المهنية الجديدة للمشرف التربوي ما يلي :

١- **التخطيط الاستراتيجي** : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، بناء الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية، بناء أدوات تقدير الاحتياجات) .

٢- **إدارة الجودة الشاملة** : وتتضمن القدرات التالية :

(مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم ، إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية، معايير إدارة الجودة الشاملة في العمل الإشرافي ، بناء نظم إدارة الجودة الشاملة، أساليب قياس جودة الخدمات التربوية في العمل الإشرافي) .

٣- **تصميم بيئات التعلم** : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(مفاهيم التصميم التعليمي، تصميم بيئات التعلم المدعومة بالتقنية ، تصميم المواد التعليمية الرقمية

توظيف نماذج التصميم التعليمي في الإشراف (النموذج العام - نموذج ديك وكيري).

٤ - نماذج الإشراف الحديثة : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(الإشراف العيادي - الإشراف التشاركي - الإشراف التطوري - الإشراف البنائي - الإشراف عن بعد - الإشراف الإلكتروني - الإشراف المتنوع)

٥ - التقويم التشاركي والتقويم البديل : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(مفاهيم التقويم التشاركي واستخدام أدواته، تحليل المواقف التعليمية التعلمية باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية وإصدار الأحكام، التطبيقات الإحصائية في التقويم ومعالجة البيانات ، استخدام أدوات التقويم البديل).

٦ - التعليم الإلكتروني الرقمي : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(حزمة البيانات الأساسية (مايكروسوفت أوفس) ، استخدام الوسائط المتعددة في التدريس ، أساليب دمج التقنية في التعليم ، مفاهيم التعلم الإلكتروني، الرحلات المعرفية عبر الانترنت، أنواع التعلم الإلكتروني (كلي - مختلط - تعليم عن بعد - تعلم جوال)، التدريس باستخدام تقنية الفصول الافتراضية) .

٧ - نماذج التدريس واستراتيجياته : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(مهارات التدريس ، نماذج التدريس المباشرة وغير المباشرة، أساليب التعلم واستراتيجياته (معرفية - فوق معرفية)، القوانين الأساسية لنظريات التعلم المعاصرة وطرق استخدامها، تنمية مهارات التفكير العليا وأساليب توظيف الذكاء المتعدد في التدريس، استراتيجيات ما قبل التدريس (خرائط المفاهيم - منظمات متقدمة - مداخل تمهيدية ..) .

٨ - القيادة والاتصال : وتتضمن القدرات الفرعية التالية :

(النمو المهني وتطوير الذات، ديناميات العمل الجماعي وتوزيع الأدوار، توظيف أساليب الاتصال الفاعلة في العمل الإشرافي، تطبيق مفاهيم القيادة التربوية ونظرياتها في العمل الإشرافي، توظيف الموارد البشرية)

• متطلبات التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة .

يقترح الباحث لتنفيذ هذا التصور مجموعة من المتطلبات أهمها :

- ١- توفر الموارد البشرية وذلك لدعم هذا التصور ويشمل (كوادرات تربوية معدة إعداداً جيداً - مهارات قيادية قادرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات) .
 - ٢- توفر التمويل الكافي ليشمل (فتح فرص عمل لملء الشواغر للوظائف الجديدة تكون على قدر عال من الكفاية والمهارة - إرسال بعثات لدول متقدمة في مجال الإشراف) .
- وبذلك الباحث قد أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة .

• توصيات الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة. وبالرجوع إلى نتائج الدراسة، وبناء على التوصيات والمقترحات التي قدمها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن السؤال المفتوح في الاستبانة والتي تتفق مع هذه النتائج، وكذلك الخبرات والتجارب السابقة، وما توافر لدى الباحث من معلومات يمكن عرض عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق، وتساهم في تحسين وتطوير الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة ومنها :

- ١- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي وتعزيز دوره .
- ٢- ضرورة تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه .
- ٣- تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها .
- ٤- خضوع الأساليب الإشرافية إلى التقويم والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- ٥- قيام المشرفين التربويين وبالتنسيق مع مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية بوضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين .

- ٦- عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية وعلى رأسها القيام بالبحوث الإجرائية وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة، وعدم التركيز على الزيارات الصفية .
- ٧- زيادة عدد المشرفين التربويين حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بشكل فاعل .
- ٨- تبني التخصصية للمشرفين، بمعنى أن يكون هناك مشرفون متخصصون للتدريب، ومشرفون لإعداد الامتحانات، ومشرفون للإشراف الميداني .
- ٩- أن تعمل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على إعداد دليل المشرف التربوي، حتى تتضح مهام وأدوار المشرف التربوي، ويواكب المستجدات في نظام الإشراف على مستوى وكالة الغوث الدولية

● الدراسات المقترحة :

يقترح الباحث إجراء دراسات تتعلق بالعمل الإشرافي مثل :

- ١- إجراء دراسات تربوية متخصصة في أسلوب تطوير الأساليب الإشرافية المستخدمة من قبل المشرفين التربويين .
- ٢- إجراء دراسة حول اتجاه المعلمين نحو الإشراف التربوي .
- ٣- إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي للمشرف التربوي في وكالة الغوث الدولية .
- ٤- دراسة مقارنة بين فعالية الأساليب الإشرافية التقليدية والأساليب الإشرافية الحديثة في تحسين أداء المعلم .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ - القرآن الكريم

ب - الكتب

- ١- إبراهيم، أحمد إبراهيم (١٩٩٠): "الإدارة التربوية والإشراف الفني"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢- الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢): الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، عمان.
- ٣- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم (١٩٩٥): لسان العرب، الجزء ٢٣، دار المعرف، القاهرة.
- ٤- أبو الهيجا، فؤاد (٢٠٠١): أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة، دار المناهج، ط١، عمان
- ٥- أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٣): الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٦- الأسدي، سعيد و إبراهيم، مروان (٢٠٠٣): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٧- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (٢٠٠٠): مقدمة في تصميم البحث التربوي، مكتبة الرنتيسي، غزة.
- ٨- إيزابل، ودنلاب، (٢٠٠١): الإشراف التربوي على المعلمين - دليل تحسين التدريس، ترجمة محمد عيد ديراني، مراجعة عمر الشيخ، ط٣، منشورات الجامعة الأردنية، عمان .
- ٩- البباطين، عبدالعزيز (١٤٢٥هـ): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض .
- ١٠- البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون (٢٠٠٣): الإدارة والإشراف التربوي النظرية، والبحث والممارسة، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، غزة:.
- ١١- بعلبكي، منير (٢٠٠١): قاموس المورد، ط٣٥، دار العلم للملايين، بيروت.
- ١٢- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

- ١٣- حسين، سلامة، عوض الله عوض (٢٠٠٦): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط١، دار الفكر، عمان، الأردن .
- ١٤- حمدان، محمد زياد(١٩٩٢): الإشراف التربوي في التربية والمعاصرة، دار التربية الحديثة، عمان.
- ١٥- حلس، داوود بن درويش (٢٠٠٨): محاضرات في طرائق تدريس التربية الإسلامية، ط٢ مزيدة ومنقحة، غزة .
- ١٦- الخطيب، رداح وآخرون(٢٠٠٠): الإدارة والإشراف التربوي(اتجاهات حديثة)، ط٣، دار الأمل، الأردن .
- ١٧- الخطيب، رداح وآخرون(١٩٨٧): الإدارة والإشراف التربوي(اتجاهات حديثة)، مطابع الفرزدق، الرياض.
- ١٨- الخطيب، إبراهيم وآخرون (٢٠٠٣): الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته، ط١، دار قنديل، الرياض .
- ١٩- دار المشرق(١٩٩٢): المنجد في اللغة والإعلام، ط٣٣، المكتبة الشرقية، بيروت .
- ٢٠- الديوه جي، سعيد(١٩٨٢): التربية والتعليم في الإسلام، طبع بمساعدة اللجنة الوطنية للاحتفال بمطلع القرن الخامس عشر الهجري، العراق .
- ٢١- الدويك، تيسير وآخرون(١٩٩٨): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٢- ربيع، هدى مشعان (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٣- الزهري، رياض(١٩٨٧): أسس الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، مؤسسة دار القلم، رام الله .
- ٢٤- زيتون، حسين (٢٠٠١) : مهارات التدريس - رؤية في تنفيذ التدريس، ط١، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٥- سيسالم، روضة وآخرون(٢٠٠٧): الإشراف التربوي في فلسطين، الطبعة الأولى، مكتبة آفاق، غزة .
- ٢٦- السعدي، عبد القادر وآخرون(١٩٨٤): التوجيه الفني والنمو المهني للمعلم، شركة الربيعان للنشر والتوزيع، الكويت .

- ٢٧- السعود، راتب(١٤٢٣هـ):الإشراف التربوي(اتجاهات حديثة)، مركز طارق للخدمات الجامعية، الطبعة الأولى، عمان .
- ٢٨-صبح، فتحي (٢٠٠٤) : الإدارة التربوية، ط١، دار المقداد، غزة .
- ٢٩- صبيح، عمر وآخرون(٢٠٠٢): "برنامج المدرسة وحدة تدريب -الإشراف التربوي" وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، فلسطين.
- ٣٠- طافش، محمود(١٩٨٨): قضايا في الإشراف التربوي، دار النشر، غزة .
- ٣١- طافش، محمود(٢٠٠٤) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفرقان، عمان .
- ٣٢- الطعاني، حسن(٢٠٠٥):الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليبه، عمان .
- ٣٣-عبد السلام، عبد السلام(٢٠٠٠) :أساسيات التدريب والتطوير المهني للمعلم، ط١ ، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- ٣٤-عبد الهادي، جودت(٢٠٠٢) :الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، ط١، دار العلمية الدولية، عمان، الأردن .
- ٣٥- عبيدات وأبو السميد(٢٠٠٧) : استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، ط١، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان .
- ٣٦-عديس، محمد وآخرون(١٩٨٢): الإدارة والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
- ٣٧-عطاري، وآخرون(٢٠٠٥) : الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاتها العملية، ط١، مكتبة الفلاح، الكويت .
- ٣٨- عطوي، جودت عزت(٢٠٠٨) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- ٣٩- عطوي، جودت عزت(٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .

- ٤٠- العمارة، محمد حسن (٢٠٠١): مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- ٤١ - الفتلاوي، سهيلة (٢٠٠٤): كفايات تدريس المواد الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر، الأردن .
- ٤٢ - اللقاني، أحمد و الجمل، علي (١٩٩٦): معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب ط، القاهرة .
- ٤٣ - اللقاني، أحمد و رضوان، أحمد (١٩٨٢): تدريس المواد الاجتماعية، ط١، عالم الكتب، القاهرة .
- ٤٤ - متولي، مصطفى (١٩٨٣): الإشراف الفني في التعليم، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- ٤٥ - مجمع اللغة العربية (١٩٧٢): المعجم الوسيط، ط٢، دار المعارف، القاهرة .
- ٤٦ - المساد، محمود (١٩٨٦): الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، دار الأمل، إربد.
- ٤٧ - مدانات، أوجيني و كمال، برزة (٢٠٠٢): الإشراف التربوي لتعليم أفضل، ط ١، عمان.
- ٤٨ - المنيف، محمد صالح (١٩٩٨): الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الطبعة الأولى، الرياض.
- ٤٩ - نبراي، يوسف (١٩٩٩): الإشراف التربوي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية .
- ٥٠ - نشوان، يعقوب (١٩٨٦): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٢، دار الفرقان، عمان.
- ٥١ - وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٧): دليل في الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل، فلسطين .
- ٥٢ - وزارة المعارف (١٩٩٤): دليل المشرف التربوي، العدد ٢٢، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية.
- ٥٣ - وزارة التربية والتعليم الأردنية (١٩٨٣): دليل المشرف التربوي، الطبعة الأولى، شركة دار الشعب، عمان .

ج- الرسائل الجامعية :

- ١- البناء، محمد(٢٠٠٣): "الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢- البيك، محمد سليم (١٩٩٣): " أثر ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٣-حسن، ماهر محمد صالح (١٩٩٥): "دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٤-الحلاق، دينا(٢٠٠٨): " متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٥-الدوجان، عطا الله إبراهيم(١٩٨٩): " مدى ممارسة المشرفين التربويين و مديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٦-الديراوي، إسماعيل(٢٠٠٨) : " دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٧-السعيد، تغريد لطفي عطا(١٩٩٨): " الدور الفني للمشرف التربوي الفعال كما يقدره معلمو الدراسات الاجتماعية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٨-صيام، محمد(٢٠٠٧): "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٩-عبد الرحمن، نائل محمد (١٩٩٤): " دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- ١٠- عليان، عبد الفتاح (٢٠٠٢): " دور مشرف اللغة الانجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١١- عيدة، محمد سليمان عبد الله (١٩٩٥): تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٢- المدلل، نعيمة (٢٠٠٣): "تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٣- المدلل، نعيمة (٢٠٠٧): بعنوان " تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظات غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراة، معهد البحوث.
- ١٤- محمود، قاسم (١٩٩٦): " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥- المفرج، عبد الرحمن بن سعد (١٩٩٨): "أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية في المرحلتين المتوسطة والثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود كلية التربية، الرياض.
- ١٦- المقيد، عاهد (٢٠٠٦): "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ١٧- الموزير، سليمان بن عبد الله (٢٠٠١): "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- ١٨- النخالة، سميرة (٢٠٠٢): "دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

د - الدوريات التربوية :

- ١- أبو ملوح، محمد (٢٠٠٣): "الجودة الشاملة والإصلاح التربوي"، رؤى تربوية، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، العدد العاشر، نيسان ص ٤٧.

- ٢- أبو ملوح، محمد و العمري، عطية(٢٠٠٢): معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مجلة رؤى تربوية، العدد ٧ - ٨، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله ، ص ٧٧ - ٧٩ .
- ٣- أبو قمر، باسم ومصالحة، عبد الهادي(٢٠٠٧): مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم والتعلیم العالي في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث " الجودة في التعليم العام الفلسطيني (مدخل للتميز) "الجامعة الإسلامية بغزة ، ٣٠ - ٣١ أكتوبر ٢٠٠٧ .
- ٤- الأغا، إحسان، الديب، ماجد (٢٠٠٢): دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع " مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء " جامعة عين شمس، ٢٤- ٢٥ يوليو ٢٠٠٢ ، ص ١١٣ - ١٤٧ .
- ٥- إدريس، رعدة (٢٠٠٩): أساليب إشرافية فاعلة وأدوار معاصرة للمشرف التربوي، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ٦- بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيرى (٢٠٠٢): الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية SS/30 Rev. 2002، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ٧- بلقيس، أحمد (1987): إدارة الصف وحفظ النظام فيه" المفاهيم والمبادئ والممارسات Ed 3/ 87، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ٨- دياب، سهيل (٢٠٠١): أهمية أدوار مشرف التربية العملية ومدى ممارسته لهذه الأدوار، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، بيرسا، العدد السادس، دار المقداد للطباعة، ص ١٤٣ - ١٨٠ ، غزة .
- ٩- الخوالدة، ناصر (٢٠٠٢): دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، دراسات، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص ٣٦٤ - ٣٧٩، الأردن .
- ١٠- الدقاق، فهد(١٩٨٤): "نشأة معهد التربية "، مجلة المعلم والطالب، العدد الأول، معهد التربية التابع للأونروا، عمان .
- ١١- الديب، ماجد (٢٠٠٤): " واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول، التربية في فلسطين وتغيرات العصر، الجامعة الإسلامية بغزة.

- ١٢- السعيد، أنور (١٩٩٥): إدارة الصفوف E / 47، معهد التربية، الأونروا/اليونسكو، عمان.
- ١٣- صالح، نجوى (٢٠٠٧): تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم العام الفلسطيني (مدخل للتميز)" الجامعة الإسلامية بغزة .
- ١٤- طرخان، محمد (١٩٩٩) : معهد التربية - نشأته وتطوره Doc. E/ IE، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ١٥- عصفور، وصفي (١٩٩٩): المرشد إلى إدارة غرفة الصف، EP / 2/ 2002، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ١٦- عبداللطيف، خيرى (١٩٩٥): التخطيط للتدريس: E / 46، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ١٧- مصطفى، شريف (٢٠٠٧): إدارة المشاغل التربوية، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- ١٨- الملا، بدرية الأكرف، مباركة صالح (١٩٩٧): دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد ٤٠، ص ٧٠ - ١١٧.
- ١٩- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (١٩٩٨): نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر التربوي الحديث، مجلة البحوث و الدراسات الفلسطينية، المجلد الأول، العدد الثاني ص ٦ - ٤٠ .
- ٢٠- ديراني، محمد (١٩٩٠) : درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد السابع، الجزء ٤٥، ص ١٣٣ - ١٥٩.
- ٢١- الشاعر، جمال (٢٠٠٦): واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد ١١٦، ص ٥٥ - ٨٣ .
- ٢٢- الحارثي، علي (٢٠٠١): دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والعشرون، الجزء الثاني، ص ١٠٩ - ١٢٥ .

٢٣-وزارة المعارف (١٩٩٨) : دليل المشرف التربوي، ط١، العدد(٢٢)، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية .

هـ - أوراق العمل :

- ١-إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا(٢٠٠٦) : دور المشرف التربوي في المدرسة الفاعلة، ورقة عمل، مقدمة للقاء الحادي عشر للإشراف التربوي المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم.
- ٢- حرب، سلمان (١٩٩٨) مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين - جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية(بيرسا) يوم دراسي
- ٣- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(٢٠٠٣)، التهيئة للمعلم الجديد، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، غزة.
- ٤- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٤)، مدير المدرسة مشرف مقيم، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، م.ت.غ./٢٠/٦٩٣، غزة.
- ٥- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٥): المادة التدريبية لدليل الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التأهيل التربوي، رام الله .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-Ball ,Jan (1995): Collaboration between industry higher education and school systems in teacher professional development " **International Journal of science education** , vol, 17 , Nol .pp(17 – 25).

2-Boothe , Diane & Other (1998): Behaviors That adversely Affect the supervisory Climate of student Teachers " paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association , San Diago ,CA .

3-Bulach, Clete & Others(1999) :"Supervisory Behaviors That Affect School Climate" , www.eric.ed.gov , 20 May 2008.

4-Cogan, M.I, (1973), **Clinical supervion**, Boston, Houghton Mifflin company.

5-Coleman, H.B(1986). **Perceived quantities and qualities of supervisory assistance provided to beginning teachers in florida and Georgia.**(Ed D. Dissertation, university of Georgia, Dissertation Abstracts international, 47 (6) . P199.

6-Delorme T.G (1985). **An Assessment of the attitudes and perceptions of sleeted elementary school teachers who serve native American children toward instructional supervision and evaluation.** (Ed. D. Dissertation. the university of North Dakota. Dissertation Abstracts International. 45(8). P 23-24.

7-Donald M. Medley, Homer Coaker & Robert S. Soar(1985)"**Measurement – Base Evaluation of Teacher performance "Educational Leadership** . New York : Longman,Inc.

8-Glanz, Geoffrey,(1994). **History of educational supervision proposals and prospects, Paper Presented at the Annual Meeting of the council of Professors of Instructional Supervision, Chicago, P.39**

9-Good, G (1973) **Dictionary of Education**, 3rd Education, N.Y.Mc, Graw-Hill, p.539.

10- Glans, Jeffrey (1996) : " Pedagogical Correctness in Teacher Education: Discouese about the role of Supervision" **Paper presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association** ,New York.

11-Harolden, Benjamin,(1991): **Educational Supervision**, McGraw HillBook Company, Inc. New York.

12-OECD,(1989), Schools and Quality: An International Report, Paris OECD.

13-Ovando , Martha N.& Huckestein , Ma . Luisa S .(2003) : "Perceptions of the role of the Centrale Office Supervisors in Exemplary Tcxas School Districts ", **paper presented the American Educationl Research Association Annual Conference Chicago ,Illionios.**

14-Robert, Io& Blasé, Joseph(1993) : " **The Micropolitics of Successful paper presented – at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Atlanta, G A , April , 12- 16.

15-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, P 266- 283.**

16-Roxburgh, Craig (1996): Measuring Quality and the Effectiveness in schools, Doctoral thesis Department of the Education policy studies, **university of Albarta, Canada.**

17-Sheon, Donald,(1983) **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**, New York, and Basic Books.

18-Siddiqi Hassan Ahmed (1987). A comparison of attitudes of secondary schools teachers and supervisors in region x. Wexas and Karachi, Pakistan Toward selected supervisory practices. Ph.D. Dissertation. North Texas University. **Dissertation Abstracts International**. Vol 39, No7.P.19-.

19-Smith, J.A.(1990) "**Teacher Attitudes Towards Classroom Observation ameans of their evaluation**"ED. D, University of Georgia Dissertation Abstracts International, vol., 52-30A.

20-Wiles, Jone, and Bondi Joseph, (1980): Supervision. A Guide to Practice, Colombus ,Ohio: Merriale Publishing Co .

21-Wiles, Kimball & Lovell, Jone (1983): Supervision for better Schools, 5 , pr.

22-Zepeda, S .J., (2007):Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts (2nd .ed), USA, NY Eye On Education, Inc.

ملحق (١)
تحكيم استبانة

الدكتور /----- الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان " فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها " وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية للتعرف على أكثر الأساليب الإشرافية استخداماً من قبل مشرفي وكالة الغوث الدولية بغزة بهدف إعداد الاستبانة والتي تكونت من أربعة مجالات وهي : (التخطيط - تنفيذ الدروس - الضبط الصفي - التقويم) .
لذا يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم في الاستبانة ، والتكرم بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً لتأخذ الاستبانة شكلها النهائي .

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم
وجزاكم الله خير الجزاء

الباحث : كامل عبد الفتاح أبو شملة

جوال : 0599422206

ت : ٢٥٥٤٠٢٣

إيميل : social.shamla@yahoo.com

Shamlak@unrwa.org

استبانة

الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا - كلية التربية

أصول التربية - إدارة تربوية

أخي المعلم الفاضل أختي المعلمة الفاضلة ،،، وفقكم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع تطبيق استبانة

يقوم الباحث بتطبيق استبانة كأداة لجمع المعلومات لإعداد دراسة ميدانية بعنوان فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها " كبحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، لذا يرجى منكم الاستجابة بكل موضوعية لبنود الاستبانة المرفقة ، وذلك بوضع علامة (P) تحت التقدير المناسب لكل بند من بنود الاستبانة كما هو في الواقع وليس كما تود أن يكون.

ولكم الشكر والتقدير

الباحث

كامل عبد الفتاح أبو شملة

معلومات عامة:

عدد سنوات الخبرة: ١ - ٥ سنوات ٥ - ١٠ سنوات سنوات فأكثر

التخصص:

الصفوف التي تعلمها :

المواد التي تعلمها:

المجال الأول : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط.

م	البند	درجة الانتماء			
		متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
١ -	عززت الأساليب الإشرافية من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس.				
٢ -	أفادتنني الأساليب الإشرافية في كيفية إعداد الخطة السنوية .				
٣ -	أعانتني الأساليب الإشرافية في التوزيع الزمني للخطة الفصلية .				
٤ -	أثرت الأساليب الإشرافية خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية				
٥ -	يساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس .				
٦ -	حسنت الأساليب الإشرافية من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج .				
٧ -	أفادتنني الأساليب الإشرافية إلى ضرورة تنوع الأهداف لتشمل المجالات الثلاث (المعرفية - النفس حركية - الوجدانية) .				
٨ -	وجهتني الأساليب الإشرافية إلى اختيار وسائل وتقنيات تربوية مناسبة لتكون محوراً لنشاطات التعلم .				
٩ -	ساعدتنني الأساليب الإشرافية في اختيار المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) .				
١٠ -	أكسبتني الأساليب الإشرافية بالأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس .				
١١ -	ساعدتنني الأساليب الإشرافية على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف .				
١٢ -	حسنت الأساليب الإشرافية من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل.				
١٣ -	دربتني الأساليب الإشرافية في التخطيط لإعداد أسئلة صفية بأنواعها .				
١٤ -	زادت الأساليب الإشرافية من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة .				
١٥ -	ساعدتنني في التخطيط لأنشطة الطلبة بطيئي التحصيل .				
١٦ -	ساعدتنني الأساليب الإشرافية في التخطيط للنشاطات المرافقة للمنهج .				
١٧ -	أرشدتنني الأساليب الإشرافية إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط .				
١٨ -	أفادتنني الأساليب الإشرافية في عملية تحليل المحتوى إلى معارف ومهارات واتجاهات				
	عبارات أخرى تقترح إضافتها:				

المجال الثاني : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس

م	البند	درجة الانتماء			
		متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
١ -	أفادتنى الأساليب في كيفية استثارة الدافعية لدى الطلاب .				
٢ -	سهلت الأساليب الإشرافية عندي تنظيم عناصر الدرس .				
٣ -	ساعدتنى الأساليب في توظيف الوسائل التعليمية بفاعلية .				
٤ -	نمت الأساليب الإشرافية لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية .				
٥ -	ساعدتنى الأساليب الإشرافية على كيفية مراعاة الفروق الفردية .				
٦ -	أكسبتنى الأساليب الإشرافية مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس .				
٧ -	ساعدتنى الأساليب الإشرافية على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل				
٨ -	يناقشني في آلية ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلبة .				
٩ -	أفادتنى الأساليب الإشرافية في تقديم مادة علمية صحيحة .				
١٠ -	أعانتني الأساليب الإشرافية في تنوع الأنشطة الصفية .				
١١ -	زودتنى الأساليب الإشرافية بآليات لإشراك جميع الطلبة في الحصة .				
١٢ -	زودتنى الأساليب الإشرافية بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي .				
١٣ -	أفادتنى الأساليب الإشرافية في كيفية إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم .				
١٤ -	علمتنى الأساليب الإشرافية بكيفية تحقيق التفاعل الصفّي واللفظي				
١٥ -	يزودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى المتعلمين .				
١٦ -	أرشدتنى الأساليب الإشرافية إلى ضرورة مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية .				
	عبارات أخرى تقترح إضافتها:				

المجال الثالث : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في الضبط الصفّي

م	البند	درجة الانتماء			
		متشمة	غير متشمة	مناسبة	غير مناسبة
١ -	ساعدتني الأساليب الإشرافية في تنمية الانضباطية عند الطلاب				
٢ -	عززت لدي القدرة على توفير المناخ الصفّي الملائم لحدوث التعلم .				
٣ -	أكسبتني في صياغة عقود اجتماعية مع الطلبة .				
٤ -	أرشدتني إلى أهمية تقبل وجهة نظر الغير .				
٥ -	غرست في نفسي تقوى الله في التعامل مع الطلبة .				
٦ -	دلّنتني على طرق حل المشكلات داخل الصف .				
٧ -	أرشدتني إلى طرق المحافظة على النظام في الصف .				
٨ -	أرشدتني إلى سبل غرس القيم في نفوس الطلبة .				
٩ -	ساعدتني في كيفية استخدام التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب				
١٠ -	يذكرني بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طلبي .				
١١ -	أفادتني في توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة المشكلين.				
١٢ -	علمتني إلى اعتماد منهج المساواة لا الخباياة مع الطلبة .				
١٣ -	أرشدتني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة .				
	عبارات أخرى تقترح إضافتها:				

المجال الرابع : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم

م	البند	درجة الانتماء		
		متشبهة	غير متشبهة	مناسبة
١ -	زادت من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني .			
٢ -	أكسبني الأساليب الإشرافية مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي .			
٣ -	أكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات			
٤ -	أفادني مهارة تحليل نتائج الاختبارات احصائياً .			
٥ -	زودتني بكيفية صياغة الأسئلة السابرة .			
٦ -	ساعدتني على تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج .			
٧ -	أكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم .			
٨ -	أثرت خبراتي في مجال التقويم التشخيصي.			
٩ -	أفادني في تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفّي .			
١٠ -	ساعدتني في إعداد اختبارات مقالية محسنة تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة .			
١١ -	حسنّت من قدرتي في إعداد اختبارات موضوعية .			
١٢ -	حسنّت من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية .			
	عبارات أخرى تقترح إضافتها:			

سؤال مفتوح

ما سبل تطوير الأساليب الإشرافية من وجهة نظرك ؟

ملحق (٢)

استبانة

الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا - كلية التربية

أصول التربية - إدارة تربوية

أخي المعلم الفاضل أختي المعلمة الفاضلة ،،، وفقكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع تطبيق استبانة

يقوم الباحث بتطبيق استبانة كأداة لجمع المعلومات لإعداد دراسة ميدانية بعنوان "فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها" كبحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، لذا يرجى منكم الإجابة بكل موضوعية على بنود الاستبانة المرفقة ، وذلك بوضع علامة (P) تحت التقدير المناسب لكل بند من بنود الاستبانة كما هو في الواقع وليس كما تود أن يكون.

ولكم الشكر والتقدير

الباحث

كامل عبد الفتاح أبو شملة

معلومات عامة:

خمس ت

عدد سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات فأكثر:

أنثى :

الجنس : ذكر :

رياضيات :

التخصص: لغة عربية :

م	البنود	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الجال الأول : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط						
١ -	تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس.					
٢ -	تفيدني في تنمية قدرتي على إعداد الخطة السنوية .					
٣ -	تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية .					
٤ -	تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية					
٥ -	تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس .					
٦ -	تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج .					
٧ -	تفيدني في ضرورة تنوع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المفاهيمية - الإجرائية - حل المشكلات) .					
٨ -	توجهني إلى اختيار وسائل وتقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة .					
٩ -	تفيدني في تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق .					
١٠ -	تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس .					
١١ -	تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف .					
١٢ -	تحسن من قدرتي على التخطيط لتنظيم وإدارة وقت الحصة بشكل فاعل.					
١٣ -	تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة .					
١٤ -	تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة .					
١٥ -	تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الحاجات الخاصة .					
١٦ -	تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج .					
١٧ -	ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط .					
١٨ -	تفيدني في عملية تحليل محتوى المنهاج إلى المعارف والمهارات والاتجاهات .					
الجال الثاني : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس						
١ -	تفيدني في كيفية استثارة الدافعية لدى الطلاب .					
٢ -	تسهل عملية تنظيم عناصر الدرس .					
٣ -	تساعدني في توظيف الوسائل التعليمية بفاعلية .					
٤ -	تنمي لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية .					

					٥ - تساعدي على مراعاة الفروق الفردية .
					٦ - تكسبي مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس .
					٧ - تساعدي على تنفيذ خطوات الدرس بشكل متسلسل
					٨ - تفيدني في آلية ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلبة .
					٩ - تفيدني في تقديم مادة علمية بطريقة صحيحة .
					١٠ - تعيني في تنوع الأنشطة الصفية .
					١١ - تزودني بآليات لإشراك جميع الطلبة في الحصة .
					١٢ - تزودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي .
					١٣ - تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم .
					١٤ - تعلمني كيفية تحقيق التفاعل الصفي واللفظي .
					١٥ - تزودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة .
					١٦ - ترشدني إلى ضرورة مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية.
					١٧ - تنمي لدي مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ .
المجال الثالث : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في إدارة الصف.					
					١ - تساعدي في تنمية أسلوب الانضباط الذاتي لدى الطلاب .
					٢ - تعزز لدي القدرة على توفير المناخ الصفي الملائم لحدوث التعلم .
					٣ - تكسبي مهارة صياغة عقود اجتماعية مع الطلبة .
					٤ - ترشدني إلى أهمية تقبل وجهات نظر الطلبة.
					٥ - تدلني على طرق حل المشكلات داخل الصف .
					٦ - ترشدني إلى طرق المحافظة على النظام في الصف .
					٧ - ترشدني إلى سبل غرس القيم في نفوس الطلبة .
					٨ - تساعدي على استخدام التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب
					٩ - تذكركي بأهمية الالتزام كقدوة حسنة أمام طبعتي .
					١٠ - تفيدني في توظيف استراتيجيات التعامل مع الطلبة المشكلين.
					١١ - تكسبي اعتماد منهج المساواة لا المحاباة مع الطلبة .
					١٢ - ترشدني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة .
المجال الرابع : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم					
					١ - تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف .
					٢ - تكسبي القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات .
					٣ - تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني .

٤ -	تكسبي مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي .				
٥ -	تزودني بكيفية صياغة الأسئلة السابرة .				
٦ -	تتري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي.				
٧ -	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات موضوعية .				
٨ -	تحسن من قدرتي في إعداد اختبارات شفوية .				
٩ -	تساعدني في إعداد اختبارات مقالية محسنة تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة .				
١٠ -	تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائيا .				
١١ -	تفيدني في تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفّي .				
١٢ -	تساعدني على تنوع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج.				
١٣ -	تكسبي القدرة على تقويم نتاج تعلم الطلاب في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية .				
١٤	تكسبي مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم .				

سؤال مفتوح

- ما سبل تطوير فعالية الأساليب الإشرافية من وجهة نظرك ؟

أ- في مجال التخطيط : -----

ب- في مجال التنفيذ : -----

ت- في مجال الإدارة الصفية : -----

ث- في مجال التقويم : -----

ملحق (٣)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
١-	أ. د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
٢-	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
٣-	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
٤-	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية - غزة
٥-	د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية - غزة
٦-	د. عطا درويش	جامعة الأزهر - غزة
٧-	د. بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى - غزة
٨-	د. سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة - غزة
٩-	د. سعيد الفيومي	جامعة القدس المفتوحة - غزة
١٠-	د. محمود الحمضيات	دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية - غزة
١١-	أ. فضل السلول	دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية - غزة
١٢-	د. سعد نبهان	مدير تعليم منطقة شرق غزة - وكالة الغوث الدولية
١٣-	د. خميس العفيفي	مشرف تربوي بوكالة الغوث الدولية - غزة
١٤-	د. نبيل الصالحي	مشرف تربوي بوكالة الغوث الدولية
١٥-	د. أشرف أبو عطايا	وكالة الغوث الدولية - غزة

١٦-	د. زياد ثابت	وزارة التربية والتعليم - غزة
١٧-	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم - غزة
١٨-	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم - غزة
١٩-	أسعد عطوان	مشرف تربوي - وزارة التربية والتعليم
٢٠-	جمال الفليت	مشرف تربوي - وزارة التربية والتعليم
٢١-	باسم أبو قمر	مشرف تربوي - وزارة التربية والتعليم
٢٢-	د. رحمة عودة	وزارة التربية والتعليم - غزة
٢٣-	د. محمد أبو ملوح	مركز القطان التربوي بغزة



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/ كامل عبد الفتاح محمد أبو شملة برقم جامعي 2007/0236 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

فاعلية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة
الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



للذوق نساء، بلنا حتى للمترجم
يرجى سامة، لبا من ف تطبيق استبانة دراسته
وتنصوا بقبول فائق لإتمام والتقدير
فضل استاذ
رئيسة مركز تطوير التربية
25-5-2009