

العلاقة بين درجة أهمية الأساليب
الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة
نظر التربويين في مديريات التربية
والتعليم في محافظات شمال فلسطين

د. عبد الكريم القاسم*

* استاذ مشارك، منطقة طوباس التعليمية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (132) مشرفاً ومشرفة موزعين على ست مديريات للتربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات. كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، اشتملت على سبعة أساليب إشرافية، تعتبر من أهم الأساليب الإشرافية، وقد أجريت لها معاملات الصدق والثبات، وتراوح معامل ثبات الاستبانة على مجالات درجة الأهمية ما بين (0.80-0.91)، وبلغ معامل الثبات الكلي لدرجة الأهمية (0.96)، وتراوح معامل الثبات على درجة الممارسة ما بين (0.85-0.93)، وبلغ معامل الثبات الكلي لدرجة الممارسة (0.97) وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة، واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارسة المشرفين التربويين لها، إذ تراوح معامل الارتباط بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها (0.465) و(0.601).
2. إن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأولى من حيث درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين يليها المشاغل التربوية، ثم تأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة.
3. إن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها تعزى لجنس المشرف ولوظيفته ولمؤهله العلمي ولخبرته.

ويوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة تقويم أداء المشرفين وتطوير الأدوات العلمية اللازمة بهذا الخصوص، والانطلاق من هذا العمل في تحديد حاجاتهم التدريبية، ومن ثم تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم وتنفيذها.
2. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين الذين لم يعدوا للعمل في مجال الإشراف التربوي.

Abstract:

This study aimed at identifying the relationship between the importance degree of the supervision approaches and supervisors, practice degree as perceived by educational supervisors. The population of the study consisted of (132) male and female supervisors distributed on six educational directorates in the northern districts of Palestine. The researcher used the survey descriptive methods as it is the most suitable for such studies. The researcher also used a questionnaire, which included seven important methods of supervision, as an instrument for the study. Processes of validity and reliability were conducted: the questionnaire reliability of the aspects of the importance degree ranged (0.80-0.91), the overall reliability of the importance degree was (0.96), the reliability of the importance degree ranged (0.85-0.93), the overall reliability of the practice degree was (0.97) - a high figure which meets and fulfils the purposes of the study. Recurrences, percentages, means averages, deviations, and Pearson Correlation Coefficient were used as statistical analytical methods.

This study showed the following main results:-

- 1. There is a medium correlative relationship between the importance degree of the supervision methods and the degree of the educational supervisors' practice of these methods, as the correlation variable of importance degree and the practice degree ranged from (0.465) to (0.601).*
- 2. Classroom visits got the first rank in term of the importance degree and the practice degree as perceived by the supervisors. Educational workshops got the second rank and school visits came third, whereas the operation(action) research got the sixth rank in term of the importance and the seventh rank in term of the practice degree.*
- 3. There was high correlative degree between the importance degree of the supervision methods and their practice degree in favor of the supervisor's gender, profession, experience and qualifications.*

The researcher recommends the following:-

- 1. The necessity for evaluating the supervisors' performance and developing the scientific instruments and methods which are dedicated for such purposes. This is where to start off for identifying their training needs and then planning and carrying out the training programs which are necessary for developing and upgrading their performance.*
- 2. The necessity for qualifying the newly appointed educational supervisors.*

مقدمة:

تولي نظم التعليم في البلدان المتقدمة اهتماماً متنامياً للإشراف التربوي، وتسعى باستمرار

إلى تطويره، وتحرص على تقديم كل ما من شأنه مساعدة هذا القطاع التعليمي المهم على أداء دوره بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي ترتب عليه تغيير مفهومه وتطور أهدافه ووظائفه، ومن ثم أساليبه، كما تطورت بالتبعية النظرة للمشرف التربوي في تلك النظم (عبد العزيز، 2004، ص10).

وتتظر التربية اليوم إلى دور المشرف التربوي على أنه ركن أساس من أركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، ذلك أن عمل المشرف يرتبط مباشرة بعمل المعلم المسؤول عن تربية النشء وتعليمهم، ويسهم المشرف التربوي بدوره في الإشراف على المعلم وتدريبه بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته ومساعدته في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل (الخواندة، 2002، ص364).

وقد أشار البابطين إلى أن عملية تحسين أداء المعلم الصفّي عن طريق أساليب منظمة، ومخطط لها تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي (البابطين، 1994).

وأصبح المشرف يكتسب أهمية خاصة في النظام التعليمي بحكم مسؤولياته عن تقويم العمل التربوي، والعمل على تنفيذ السياسة التعليمية وإنجاحها حيث إن المشرف التربوي يهتم بتطوير التدريس ونوعيته داخل الفصول الدراسية، ويحاول أن يجعل الغد أفضل من اليوم (الشيخ، 2000).

وقد حدد هارت (Hart, 1994) مسؤولية المشرفين التربويين فيما يأتي:

1. بناء العناصر الفاعلة داخل التنظيم المدرسي واكتشاف الامكانيات والطاقات البشرية العاملة وحفزها للعمل.
 2. توحيد أهداف التنظيم مع احتياجات العاملين في سياق عمل منظم محفز على الإنجاز الإنساني.
 3. تحقيق شروط المدرسة الفعالة المتمثلة في وجود علاقات إنسانية وتوفير معلومات دقيقة عن العمل.
 4. توفير الخبرة الداعمة للفرد التي تحقق احتياجاته وتنمي امكانياته.
- ويعرف أوفاندو (Ovando, 1995) الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية يقوم بها أشخاص خبراتهم متنوعة، يعملون كفريق، ويشاركون في الالتزام بتحقيق أهداف التعليم.
- ويستخلص منصور (1997) أن الإشراف التربوي عملية لا تخرج عن كونها عملية فنية متخصصة، تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة المعلم لتحسين سلوكه التدريسي بشكل ينعكس على تحصيل الطلاب، وأن تحسين هذا السلوك هو دور المشرف التربوي.

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب، وإنما يهتم الطلبة وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعملية التعلم والتعليم، حيث إن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقدية للمواقف التربوية، ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات، والتجهيزات في المدرسة وصلاحيات المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة. وهذا يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والتنظيم، فلم تعد الزيارات الصفية المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي بالغرض، فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها، وخلق مدرسين مخادعين ومخدوعين، وغالباً لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقية لديه، نظراً لانعدام الثقة المتبادلة بينهما، ولا تتاح الفرصة للمشرف ليطالع على المستوى الحقيقي للأداء، فتكون تقديراته وبياناته غير دقيقة، ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال (دقاق وآخرون، 1988، ص 10، والعلي، 2006).

وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وتحسين عمليتي التعلم والتعليم، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية، يشارك فيها المعلم بصورة إيجابية فعالة في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم (العلي، 2006، والعرفي، 1993، ص 122).

وتشتمل الوظيفة القيادية الإشرافية للمشرف التربوي على عدد من المهمات الرئيسية كتنمية العاملين مهنيًا، وإثراء المنهاج التربوي، وإجراء البحوث والدراسات، والمشاريع الموجهة نحو تحسين العملية التربوية، وحتى يتمكن المشرف من أداء هذه الوظائف والمسؤوليات الموجهة نحو ترجمة الأهداف التي ينشدها إلى نتائج واقعية تتطابق مع معايير الأداء المقبول، فلا بد له من السعي والبحث الدائم عن أفضل الاستراتيجيات والمصادر والأساليب الإدارية والإشرافية التي تساعد على أداء وظائفه بشكل فعال، وذلك حتى يظهر أثر هذا الأداء على شكل نتائج تعليمية منشودة لدى الطلبة (بلكيس وعبد اللطيف، 1991، ص 9).

والمشرف التربوي كأفراد التنظيم التربوي، يواجه مشكلات وصراعات مختلفة، وذلك بسبب التفاعل المستمر مع أعضاء التنظيم، ولطبيعة تعدد مهمات المشرف التربوي من مهمات تدريب وإشراف وتقويم وإدارة، وهو يواجه هذه الصراعات مستعيناً بكل الأساليب والتسهيلات والمصادر لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنفيذ سياستها (الطعان والضمر، 2007، ص 258).

وقد أظهرت الدراسات أن هناك اختلافاً بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين حول الدور المنوط بالمشرفين، والأساليب الإشرافية، والكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي ليكون قادراً على إحداث التغيير في قناعات المعلمين بقدرته على تقديم خدمات إشرافية مميزة لهم (العوض، 1996، وأحمد، 1998).

ولكي ينجح المشرف التربوي في مهمته، فعليه التعرف إلى قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم وطاقتهم، والعمل على إبرازها وتنميتها وتوظيفها في تحسين العمليات التعليمية، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وعدم تجاهل حاجات المعلمين ومشكلاتهم (صبح، 2005، ص7).

ورضا المعلمين عن الإشراف التربوي يرتبط بدرجة كبيرة بالممارسات الفعلية لكفايات المشرف التربوي (Fraser, 1980).

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الشاعر (2006) في دراسته، أوصى بضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف.

وقد أكدت الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي بفلسطين أن الإشراف التربوي ما زال قاصراً عن تحقيق أهدافه بالشكل المأمول سواء من وجهة نظر المشرفين أم المعلمين، والزيارة الصفية المفاجئة هي قوامه، وامتلاك المشرف لكفايات الإشراف يمكنه من إحداث التغيير المرغوب، وعدم إنجاز المشرفين التربويين مهماتهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بالكفايات، ونقص الكفايات يعود إلى نقص المعارف والمهارات (أبو هويدي، 2000، ص8).

من هنا ينبغي على المشرف التربوي المتمكن والمتجدد أن يمتلك مخزوناً جيداً من أساليب الإشراف التربوي وطرائقه وأنواعه، الأمر الذي يفتح مجالاً أمامه لينوع في أساليبه الإشرافية، وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فعليه أن يختار من بين هذه الأساليب والأنماط ما يناسب المعلمين الذين يوجههم ويشرف عليهم على اختلافهم، ويلبي الفروق الفردية في التلقي والاستجابة بينهم (صبح، 2005، ص42).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الإشراف التربوي في كثير من جوانبه، سواء في الدول الأجنبية أم في الدول العربية، فإن الأساليب الإشرافية، لم تحظ بالاهتمام نفسه، والدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية، على الرغم من قلتها ركزت على أسلوب الزيارة الصفية، ولم تتناول معظم الأساليب الإشرافية الأخرى على الرغم من أهميتها في تطوير التعليم وتحسينه، أما بالنسبة لأهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها، فلم تحظ بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها وفائدتها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم، وفي تطوير أداء المشرفين وتحسينه، وهذا بدوره سوف ينعكس إيجاباً على أداء المعلم والطالب.

ومن خلال عمل الباحث عضواً في هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وتدريبه لمساق التربية العملية والإشراف عليه، وتعامله مع العديد من المشرفين التربويين ومديري المدارس ومديراتها ومعلميها ومعلماتها، لاحظ أن المشرفين التربويين يركزون على ممارسة أسلوب الزيارة الصفية، مع وجود عدد من الأساليب الأخرى التي تعمل على التطور المهني والتربوي للمعلمين وللعملية التعليمية.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات، ومنها دراسة: السويدي (1992) أن الإشراف التربوي بوضعه الحالي ما زال يتحرك في أفق ضيقة ومحدودة، وذلك لنقص الإمكانيات المادية المساعدة، أو نقص الإعداد المهني، أو التثبيت بفلسفة التربية التقليدية، وأوصت الدراسة بأن يتم إعداد المشرفين التربويين إعداداً مهنياً مناسباً، واعتماد ضوابط وأسس علمية لاختيارهم، مع ضرورة إشعارهم بخطورة مسؤولياتهم.

وقد أظهرت نتائج صديقي (Siddiqi, 1978) أن أقل الممارسات الإشرافية حسب الترتيب هي: اللقاءات الجماعية المبرمجة، والزيارات الصفية المبرمجة، وتبادل الزيارات بين المعلمين، ودراسة المناهج، والنشرات التربوية المهنية، والمؤتمرات في أثناء الخدمة.

وقد ذكر المعلمون الفلسطينيون أن المشرف التربوي لا يشرك المعلمين في إبداء آرائهم، ولا يعمل بهذه الآراء (الوادي، 1998).

وكان ذلك كله حافظاً دفع الباحث لدراسة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات (الجنس، ووظيفة المشرف، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل، والتخصص) في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين؟ وينبثق عن السؤال السابق الفرضيات الآتية:

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.
2. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لجنس المشرف.
3. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، أو مشرف مرحلة).
4. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.
5. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لسنوات الخبرة للمشرف التربوي.
6. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).
7. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي).

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. أهمية الأساليب الإشرافية باعتبارها أهم مكونات عمل المشرف التربوي.
2. تعدُّ هذه الدراسة تقويماً لعمل المشرف التربوي.

3. تقدم هذه الدراسة تقويماً ذاتياً للمشرفين التربويين قائماً على أسس علمية مما يسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتطوير كفاءاتهم الإشرافية.
4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم بما تقدمه من نتائج وتوصيات حول مدى امتلاك المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية التي هي عصب عمل المشرف التربوي.
5. يمكن أن تتوصل الدراسة إلى نتائج يستفيد منها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم، وربما تساعدهم في اختيار أفضل الكفاءات عند تعيين المشرفين التربويين، كما يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم عند تحديد برامج التدريب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

1. معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. معرفة أثر بعض المتغيرات (الجنس، وظيفة المشرف، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، التخصص) على العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين.
3. تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة بهدف تطوير مهنة الإشراف التربوي مما ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التعليمية التعلمية.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

1. العامل الزماني: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2006/2005.
2. العامل المكاني: أجريت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، والبالغ عددها ست مديريات تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
3. العامل البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة من مشرفي مديريات التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومشرفاتها في محافظات شمال فلسطين، علماً بأن عينة الدراسة هي نفسها كامل مجتمع الدراسة، وذلك في العام الدراسي 2006/2005.

اقتصرت هذه الدراسة على الأداة المستخدمة فيها.

تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً:

1. الأساليب الإشرافية: هي مختلف الطرائق التقنية التي يعتمد عليها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامج الإشراف، وقد اعتمدت الدراسة سبعة أساليب إشرافية هي: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة.

2. المشرف التربوي: "هو الفرد الذي يشغل وظيفة مشرف، وله القدرة على إحداث تغيير في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له" (إبراهيم، 1987، ص68).
 3. ويعرفه ذوقان عبيدات بأنه "رجل العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال" (عبيدات، 1981، ص127).
 4. أمّا إجرائياً فيعرف المشرف التربوي بأنه الشخص الحاصل على درجة علمية في أحد التخصصات، تؤهله لممارسة التعليم والإشراف التربوي كمهنة، ومسؤوليته الرئيسية تحسين المنهاج، والتدريس، والتسهيلات التربوية، وتطوير التعليم، وقد عُيّن بوظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
 5. الممارسات الإشرافية: هي مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم (الشاعر، 2006، ص62).
 6. أمّا إجرائياً فتعرف الممارسة بأنها مدى تصور المشرفين التربويين لممارسة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث.
 7. درجة الممارسة: هي الدرجة التي يقدّرها المشرفون التربويون لممارسة كل أسلوب من أساليب الإشراف السبعة التي تناولتها أداة الدراسة التي أعدها الباحث.
 8. الأهمية: هي مدى تصور المشرفين التربويين لأثر كل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث لتطوير أداء المعلمين وتحسين التعليم.
- درجة الأهمية: هي الدرجة التي يقدّرها المشرفون التربويون لأهمية كل أسلوب من أساليب الإشراف السبعة التي تناولتها أداة الدراسة التي أعدها الباحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يرى الباحثون أن مسلمات الإشراف التربوي تتلخص فيما يأتي:

1. الإشراف التربوي عملية قيادية مهنية أخلاقية، ديمقراطية تعاونية منظمة، تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل المشترك، وتتسم بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
2. يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التعليمية: المدرسة، وبيئة التعلم، والمعلم، والمتعلم، والمناهج، وأساليب التعلم والتعليم، وتكنولوجيا التعليم، ومصادر التعلم المختلفة، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور.
3. يستعين الإشراف التربوي بالعديد من الاستراتيجيات التي تتسم بالمرونة: كالإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف القيادي، والإشراف العلاجي، والإشراف الإرشادي.
4. يعتمد الإشراف التربوي على وسائل وأساليب ونشاطات فردية وجماعية متنوعة مثل: الزيارة المدرسية، والصفية، وتبادل الزيارات والخبرات، والندوات، والاجتماعات الفردية والجماعية، وورش العمل، والدروس التوضيحية والتطبيقية، والنشرات والقراءات، والبحوث التربوية.
5. يبني الإشراف التربوي على احترام سائر الممارسين التربويين، وتقبل الفروق الفردية بينهم، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم، وحثهم على التجريب والابتكار القائم على أسس علمية، وحفزهم للعمل الجماعي التعاوني.
6. يؤكد الإشراف التربوي أهمية مساعدة المعلمين والممارسين التربويين، على النمو المهني المستمر، والحرص الدائم على تحسين مستويات الأداء.

7. يستمد المشرف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس والمعلمين من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن حداثة معلوماته ووظيفتها، ومن مهارته الفنية المهنية، ومن خبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على الإبداع في قيادة عمليات التغيير التربوي، ومن قناعاته بمهنة التعليم وحرصه على الالتزام بأخلاقياتها في ممارساته كافة (حسني وسليمان، 1990 وعبد العزيز 2004، ص ص 43-45، والعرفي، 1993، ص 118-120، وبلقيس، 1996، ص 90، والشعلان، 2006).

8. تشجيع المعلمين على التجريب والتفكير وحفزهم للتجديد والتطوير.

9. تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات في مجالات التخصص الأكاديمية والمهنية.

10. التقويم الموضوعي لأداء المعلمين والانطلاق من نتائجه في تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة اللازمة لهم وتقويمها وتنفيذها (Hargreaves, 2003).

أنواع أساليب الإشراف التربوي:

أساليب فردية: مثل الزيارة الصفية، والمقابلة الفردية للمعلم.

أساليب جماعية مباشرة: كالدراسة المنتظمة، واللقاءات الجماعية، وتقنيات العرض والإصغاء.

أساليب جماعية غير مباشرة: كالبحوث والدراسات والمسوحات والملاحظة والمراقبة.

أساليب وسيطة: من خلال المديرين والمعلمين أو الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع. (نبهان، 2007، ص 19-22)

وبضيف بلقيس وعبد اللطيف (1991) الأساليب الإشرافية المساندة التي تناسب أنماطاً خاصة من المعلمين الذين لا يستجيبون للأنماط المألوفة مثل: توجيه الأقران، وأسلوب توضيح القيم للمعلمين وتعيين القراءات المهنية المختارة. وسوف نتناول سبعة أساليب إشرافية كأمثلة على هذه الأنواع:

1. الزيارة الصفية:

تعد زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف، ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقويم التي لجأت إليها إدارات التعليم، والزيارة الصفية بصورتها المباشرة تساعد المشرف على الاطلاع على عملية التعلم والتعليم بصورتها الفعلية، وقد لا تتوافر لدى المشرف وسائل أخرى ناجحة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف، وتمكنه من وضع خطة في ضوء الحاجات الواقعية التي شاهدها ومعرفته بالذين يحتاجون إلى مساعدته، وفي أي النواحي تكون المساعدة؟ وكيفية تقديمها، ولذلك نجد أنظمة تعليمية كثيرة تعتمد الزيارة الصفية وسيلة أولى للإشراف، وهناك أنواع عدة للزيارة الصفية منها:

1. الزيارة المفاجئة للمعلم: تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المعلمين من إدارة المدرسة أو الطلبة وأولياء الأمور، وهي لا تخدم المعلم كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة.

2. الزيارة المبرمجة: وتخدم غرضين أولهما حق المعلم في الحصول على خدمة الإشراف، وثانيهما تقويم عمل المعلم.

3. زيارة بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له.

4. زيارة بناء على طلب المشرف بسبب حاجة المشرف للاطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى. (نبهان، 2007، ص 39-40).

2. تبادل الزيارات:

هو أسلوب إشرافي يتمثل بقيام معلم بزيارة زميل له يدرس المبحث نفسه في المدرسة أو المدارس الأخرى المجاورة لتحقيق أهداف تعليمية معينة، وضمن خطة محددة يتعاون من خلالها المشرف التربوي ومديرو المدارس والمعلمون، وهو أسلوب إشرافي فعّال ومرغوب فيه، ويزيد من ثقة المعلم بنفسه ويطلق إبداعه، وكذلك فإن هذا الأسلوب يمكّن المعلم من الإطلاع على المشكلات والصعوبات التي يعيشها زملاؤه المعلمون، وعلى الحلول التي يواجهون بها هذه الصعوبات، ويتمكن المعلم أيضاً عن طريق هذا الأسلوب من الاطلاع على أساليب التدريس في مختلف المدارس أو المراحل التعليمية مما يعطيه أبعاداً جديدة في العمل والتخطيط، وحتى يحقق هذا الأسلوب الهدف المرجو منه فلا بد من مراعاة الأمور الآتية:

1. إقناع المعلمين بقبول هذا الأسلوب حتى تكون اتجاهاتهم ايجابية.
2. توضيح الأهداف والحاجات والمشكلات التي تصلح لتكون محور اتصالات بين المعلمين.
3. قيام المشرف التربوي بالتنسيق بين المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات حتى يكون مديرو المدارس على اطلاع على البرنامج. (عطوي، 2004، ص 287-288).

3. المشاغل التربوية:

المشغل التربوي أسلوب إشرافي مكثف تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية، والمشغل التربوي ينفذ بأساليب عدة (كالمحاضرة، والحوار، والتطبيق) حسب ما يتطلبه الموقف.

وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه يجب أن يراعي المشرف التربوي الأمور الآتية:

الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم، وخاصة المبدعين منهم، لما في ذلك من فائدة للآخرين وحفز للمبدعين منهم.

الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.

توفير كل ما يحتاج إليه المشاركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات والأدوات.

إعداد وسيلة تقويم للمشغل عند الانتهاء منه ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاغل لاحقة. (عطوي، 2004، ص 291-292).

4. الدروس النموذجية:

هو نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة، أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بنجاعته وأهميته استخدامه، نظراً لتخوف بعض المعلمين من تجربة الأفكار التي يطرحها المشرف التربوي ميدانياً في غرفة الصف، وقد يتشكك بعضهم في إمكانية تطبيق الأفكار أصلاً ويعتبرها مجرد طروحات نظرية، فيقوم المشرف بتطبيق الفكرة أمام عدد من المعلمين، أو قد يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه. فيأتي الدرس النموذجي على مجموعة من الطلبة أمام المعلمين دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع ملموس، وتتلو الدرس النموذجي -بطبيعة الحال- مناقشات تعزز القناعة في استخدام المتبع فيه، والاستراتيجيات التي اعتمد عليها. (نبهان، 2007، ص 42).

5. النشرات التربوية:

النشرة الإشرافية هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين، يستطيع المشرف بواسطتها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت، ومن أهم أهدافها أنها: تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة، وتوفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، وتعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي، وتثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها، وتساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف. (عطوي، 2004، ص92).

6. البحث الإجرائي:

يعد البحث الإجرائي نوعاً من الأبحاث التطبيقية التي يقوم بها شخص يواجه مشكلات معينة في ميدان عمله أو حياته العملية، ويضع خطة لحل هذه المشكلات، فهو أسلوب بحث يعتمد على مشكلات مباشرة تواجه الباحث لإيجاد حلول لهذه المشكلات التي تتعلق مباشرة بغرفة الصف في المدارس أو الأوضاع الفعلية الحقيقية، ويتميز البحث الإجرائي بأنه عملي ويتعلق مباشرة بوضع حقيقي في الحياة، ويتكون مجتمع الدراسة من طلاب صف معين أو هيئة تدريسية، أو أشخاص يرتبط بهم الباحث مباشرة. (عبيدات وآخرون، 1984، ص 281-282 وسليمان ومحفوظ، 2001، ص54).

وعلى الرغم من أن البحث الإجرائي يحاول أن يكون منظماً، فإنه ينقصه الدقة العلمية بسبب ضعف صدقه الداخلي والخارجي، كما أن هدفه محلي، وعينته محدودة وليست تمثيلية بالإضافة إلى ضعف الضبط للمتغيرات المستقلة، ولهذا فإن نتائجه - على الرغم من أنها مفيدة داخل نطاق الأبعاد العملية للحالة - تبقى محدودة ويصعب تعميمها على حالات أخرى؛ لأنها تعالج مشكلة معينة أو موقفاً معيناً. (سليمان ومحفوظ، 2001، ص 54).

والبحث الإجرائي يجد طريقه بشكل كبير داخل مؤسسات التطوير المهني، وفي برامج تأهيل المعلمين، فهو يشجع المهنيين على السيطرة على عملهم الخاص، ويقدم فهماً أفضل من خلال التأمل الذاتي، الذي يمكن بواسطته تطوير العمل وتقديم خدمة أفضل لأولئك الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة المهنية. (جين مكينيف، 2001، ص1).

زيارة المدرسة:

هي إحدى الأساليب المستخدمة للإشراف على المدارس، وتعرف مشكلاتها واحتياجاتها وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة، ويكون هدف المشرف الاطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها، وأداء العاملين فيها من معلمين ومرشدين وطلاب وغيرهم، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة، وكتابة تقرير عما يلزم للجهات المسؤولة ليؤدي إلى تحسين العمل التربوي فيها. (العلي، 2006).

خطوات إجرائها:

1. أن تجري وفق خطة مرنة ومنتظمة.
2. أن يحدد الهدف أو الأهداف من الزيارة في ضوء ظروف كل مدرسة.
3. أن يتفق مع الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة على موعد الزيارة وهدفها.

4. أن يحصل على معلومات كافية عن معلمي المدرسة بهدف توجيه الاهتمام نحو من هو أحوج إليه من المعلمين.
(مدخلي، 2007)

يتضح من العرض السابق للأنماط والأساليب الإشرافية المعاصرة، وجود العديد منها، وقد أثبتت كثير من الدراسات فائدتها في تحسين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في تحسين أدائهم الصفي والتعليمي.

من هنا ينبغي على المشرف التربوي المتمكن والمتجدد أن يمتلك مخزوناً من أساليب الإشراف التربوي وطرائقه وأنواعه، الأمر الذي يفتح أمامه فرص التنوع في أساليبه الإشرافية، وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فعليه أن يختار من بين هذه الأساليب ما يناسب المعلمين الذين يوجههم، ويشرف عليهم على اختلافهم، ويلبي الفروق الفردية في التلقي والاستجابة.

الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1. دراسة دعباس (1992): هدفت إلى التعرف على فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (569) مديراً، وقد استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهمات الإدارية من المشرفين التربويين كانت متوسطة في التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتنسيق والتعاون، وكانت متدنية في مجالي المتابعة والتقييم.

2. دراسة إبراهيم (1994): هدفت إلى معرفة درجة فاعلية الزيارات الإشرافية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (475) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانة اشتملت على ستين فقرة تغطي عشرة مجالات. وقد أظهرت الدراسة أن متوسط درجة الفاعلية في كل من مجالي التخطيط للتدريس وتحسين التدريس كانت (2.94 و 2.7) على التوالي، وهي درجة عدها الباحث متوسطة.

3. دراسة حسن (1995): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة اشتملت على (50) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين النمو المهني للمعلمين على مجالات الاستبانة السبعة يقل عن المتوقع منه، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لجنس المعلم أو خبرته أو مؤهله، وعزا الباحث ذلك إلى أن المشرفين يمارسون الممارسات نفسها مع جميع المعلمين والمعلمات. وقد أوصى الباحث بضرورة قيام المشرفين التربويين بتنوع أساليبهم الإشرافية، وتزويد المعلمين بما يستجد من معلومات حول موضوعات تخصصهم.

4. دراسة برقان (1996): هدفت الدراسة إلى تقييم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، عن طريق تحديد درجة ممارسة الموجهين التربويين لمعايير برنامج التوجيه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عينة تكونت من (198) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الموجهين كانت دون المستوى المقبول على مجمل الأداة، ومجالاتها الأربعة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلم ولخبرته.

5. دراسة منصور (1997): هدفت إلى تحديد تصورات المشرفين التربويين لأهمية المهمات الإشرافية وعلى درجة ممارستها لها، وبيان أثر السلطة المشرفة على التعليم وجنس المشرف وخبرته ومؤله على تقدير أهمية المهمات وممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عينة تكونت من (100) مشرف تربوي، موزعة على (7) مجالات هي: المناهج، والعلاقات الاجتماعية، والتقويم، والتعليم، والنمو المهني، والتخطيط والإدارة. وأظهرت نتائج

الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لأهمية مهماتهم، ودرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم للمهام الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

6. دراسة القواسمة (1998): هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن. وقد استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف واقع الممارسات الإشرافية الفعلية في الميدان، موازنة بدرجة أهمية هذه الممارسات، وقد بلغ متوسط الدرجة التي قدر بها المعلمون عمل المشرف في رفع كفاياتهم المهنية (2.7) في ضوء ممارسات المشرفين الحالية، وهي درجة اعتبرها الباحث منخفضة.

7. دراسة أبو هويدي (2000): هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية. وتكونت عينة الدراسة من (192) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، واشتملت على (70) كفاية موزعة على (9) مجالات إشرافية. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجمل الأداة كانت بدرجة قليلة، فمنهم من يمارس (8) كفايات بدرجة متوسطة فقط، ومنهم من يمارس (62) كفاية بدرجة قليلة، وبالنسبة للمجالات فمنهم من يمارس مجالاً واحداً بدرجة متوسطة، ومنهم من يمارس المجالات الباقية بدرجة قليلة، وكذلك كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات قليلة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير جنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة مستقلة أو على مجمل الأداة.

8. دراسة الغنمين (2004): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرف في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة جنوب الأردن كما يدركها المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة التي اشتملت على سبعين فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين، كما يراها المعلمون منخفضة وغير مرضية، وبلغ متوسط درجة رضاهم (2.9) من أصل (5).

9. دراسة صبح (2005): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين ومعلموها. وتكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة، ومن (481) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير الجنس.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير الخبرة.
3. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير مكان الإقامة.

- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة القارتين (Elgarten, 1991) في أمريكا: هدفت إلى الموازنة بين عمليات الإشراف التقليدية المتضمنة للزيارات الصفية ومؤتمر ما بعد الزيارة، وعمليات إشرافية تجريبية تقوم على إدخال عنصر تجريبي يتمثل في قيام المشرف بتدريس الحصة نفسها التي شاهدها المعلم، في حين يقوم المعلم بمشاهدة المشرف وتكوين الملاحظات، وقد استخدم الباحث بطاقة الملاحظة. وتكونت عينة الدراسة من (48) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات في نيويورك.

2. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين في النموذج التجريبي (النمذجة) أظهروا تغييراً أكثر عندما شاهدوا الدرس النموذجي من المشرف التربوي، مما يشير إلى فعالية النمذجة في تغيير سلوك المعلمين الصفي وتحسين أدائهم.

3. دراسة ساندل (Sandel, 1992): هدفت إلى بيان أثر عمل المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية، وقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه كان هناك أثر مهم لدور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين الذين أجريت عليهم الدراسة.

4. دراسة أورمستون ورفاقه (Ormston, M. and etal, 1995): هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت عملية الإشراف تساعد في تطوير المعلم، أو أنها كانت عائقاً ومانعاً لأدائه الصفي، وتكونت عينة الدراسة من (800) معلم ومعلمة يعملون في (35) مدرسة ثانوية ومتوسطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

1. إن معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن حصل أن قدمت لهم التغذية الراجعة، فإنها -عند كثير من المعلمين- ضعيفة ولا يستفاد منها.
2. وجود اختلافات جوهرية بين توقعات المشرفين التربويين أنفسهم لدورهم، وبين المعلمين ومسؤولي المدارس ومديريها، فبينما يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية للمعلمين لاطلاعهم على طرائق التدريس الحديثة، فإن رغبة المشرفين التربويين قليلة تجاه هذه المهمة، في حين أظهروا ميلاً واضحاً لمساعدة المعلمين في تحضير الخطة اليومية ومناقشة الدروس والخطط الفصلية معهم.
3. دراسة رينجروز (Ringrose, 1996): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الإشراف التعاوني في تطوير مهنة التعليم، وتكونت عينة الدراسة من ثمانية معلمين من المرحلة الأساسية خضعوا للإشراف التعاوني. وقد استخدم الباحث المقابلة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين شعروا بدعم الإداريين لهم فتحسن أدائهم وتقلص شعورهم بالعزلة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

نظراً لما للإشراف التربوي من أهمية في تحسين التعليم وتطويره، واختصاصه بالجانب الفني كاملاً، وإلى درجة ما بالجانب الإداري في عمل المعلم لتحقيق أهداف النظام التربوي، ورفع كفاءته عن طريق بناء علاقة تعاونية ديمقراطية مستمرة بين المشرف والمعلم، سعياً للرفق بمستوى المعلم مهنيّاً وأكاديميّاً، فقد بدأ الاهتمام يتزايد -وبشكل مستمر- بالإشراف التربوي لرفع مستوى التعليم ونوعيته، فقد اهتمت دراسات وبحوث وأدبيات في المستويين الإقليمي والعالمي، وتناولت مواضيع عدة منها: مهمات الإشراف التربوي، وتقويم الإشراف التربوي، وواقع الإشراف التربوي وتطوره، ودراسات عامة في الإشراف التربوي، ودراسات تناولت ممارسات المشرفين لمهامهم وكفاياتهم، ولكن الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية وحسب اطلاع الباحث قليلة، ولم تمس الموضوع بشكل مباشر، فقد عثر على عدد من الدراسات التي تمس موضوع الدراسة الحالية جزئياً، وهي التي عُرضت تحت عنوان الدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة الحالية، كما استفاد أيضاً من نتائجها وتوصياتها في بناء أداة الدراسة الحالية وتصميم الدراسة، وتحديد متغيراته.

طريقة الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، وبلغ عدد هذه المديريات ستاً، وعدد المشرفين (167) مشرفاً ومشرفة (أقسام الإشراف التربوي، 2006).

عينة الدراسة: أجريت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (167) مشرفاً، إلا أن هناك ست استبانات استبعدت لعدم تعبنتها بالكامل، وهناك (29) استبانة لم تسترجع من أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عينة الدراسة (132) مشرفاً ومشرفة، والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (1)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة، والتخصص (علمي، أدبي)، ومديرية التربية (مكان العمل)

المتغيرات المستقلة	التكرار	النسبة المئوية
أ- الجنس		
ذكر	86	65.2%
أنثى	46	34.8%
المجموع	132	100%
ب- المؤهل العلمي		
بكالوريوس	84	63.6%
بكالوريوس + دبلوم تربية	10	7.6%
ماجستير فأعلى	38	28.8%
المجموع	132	100%
ج- الوظيفة		
مشرف مرحلة	34	25.8%
مشرف مبحث	98	74.2%
المجموع	132	100%
د- خبرة المشرف التربوي		
أقل من 5 سنوات	49	37.13%
من 5 - 10 سنوات	57	43.18%
أكثر من 10 سنوات	26	19.69%
المجموع	132	100%
هـ- التخصص		
علمي	55	41.7%
أدبي	77	58.3%
المجموع	132	100%
و- مديرية التربية (مكان العمل)		
نابلس	29	22%

جنين	22	16.7%
طولكرم	19	14.4%
قلقيلية	20	15.2%
قباطية	22	16.7%
سلفيت	20	15.2%
المجموع	132	100%

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتطويرها، وذلك لقياس العلاقة بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة من وجهة نظر المشرفين التربويين لسبعة أساليب إشرافية تعدّ من أهم الأساليب الإشرافية، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب التربوي، ومن نتائج الدراسات السابقة والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي، وقد أعدت استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات، لكل مجال عشر فقرات، وهذه المجالات هي: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة، كما هو مبين في الملحق (1).

صدق الأداة :

للتعرف إلى قدرة الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، عرضت على (14) خبيراً ومتخصصاً، منهم (5) محكمين من حملة الدكتوراه في جامعة القدس المفتوحة، و (5) محكمين من حملة الدكتوراه في جامعة النجاح الوطنية، و(4) محكمين من حملة الدكتوراه من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد حُذفت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، وأعيدت صياغة بعض الفقرات بناءً على اقتراحات المحكمين.

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) حيث وصل ثبات الأداة الكلي (0.9562). والجدول (2) يبين معامل الثبات لكل مجال من المجالات.

الجدول (2)

يبين معامل الثبات لكل مجال من المجالات التي تناولتها أداة الدراسة المجال	درجة الأهمية	درجة الممارسة
معامل الثبات	معامل الثبات	معامل الثبات
الزيارة الصفية	0.80	0.87
تبادل الزيارات	0.80	0.85

0.89	0.85	المشاغل التربوية
0.91	0.87	الدروس النموذجية
0.93	0.91	النشرات التربوية
0.92	0.91	البحث الإجرائي
0.85	0.84	زيارة المدرسة
0.97	0.96	الكلي

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات على درجة الأهمية ودرجة الممارسة كانت أعلى من (0.80) على جميع المجالات وهي معاملات ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة.

تصميم الدراسة:

اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان، والمؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات، والوظيفة ولها مستويان، والخبرة ولها ثلاثة مستويات، بينما المتغير التابع تمثل بمعرفة العلاقة بين درجة الأهمية والممارسة لسبعة أساليب إشرافية تعدّ من أهم الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين التي تتمثل في استجابات المشرفين والمشرفات التربويين على مجالات الاستبانة وفقراتها.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Person).

نتائج الدراسة:

عُولجت البيانات بعد ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل فرضياتها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

ولفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل من درجة الأهمية والممارسة ومعامل ارتباط بيرسون بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ولجميع الأساليب كما يظهر في الجدول (3).

الجدول(3):

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل من درجة أهمية الأسلوب الإشرافي ودرجة ممارستها، ومعامل الارتباط بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ولجميع الأساليب

الرقم	الأسلوب	درجة الأهمية		الرتبة	درجة الممارسة		الرتبة	معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1.	الزيارة الصفية	4.64	0.37	1	4.09	0.61	1	**0.550
2.	تبادل الزيارات	4.11	0.55	7	3.53	0.70	5	**0.504
3.	المشاغل التربوية	4.47	0.44	2	3.90	0.71	2	**0.481
4.	الدروس النموذجية	4.38	0.53	4	3.77	0.78	4	**0.498
5.	النشرات التربوية	4.34	0.62	5	3.51	0.88	6	**0.513
6.	البحث الإجرائي	4.27	0.63	6	3.38	0.81	7	**0.465
7.	زيارة المدرسة	4.44	0.49	3	3.86	0.66	3	**0.601
	جميع الأساليب	4.38	0.42		3.72	0.60		**0.534

يتضح من الجدول (3) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (0.465) و (0.601)، كما يظهر من الجدول أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأول من حيث درجة الأهمية ودرجة الممارسة، يليها المشاغل التربوية، ثم يأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث درجة الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة. ولتوضيح العلاقة بشكل أفضل، مثلت المتوسطات الحسابية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها بالرسم البياني كما يوضح الشكل (1).

الشكل (1) يبين العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير جنس المشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته.

الجدول (4):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته بالنسبة لجنس المشرف التربوي

ذكر (ن = 86)						
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		0.64	4.08	0.41	4.61	1. الزيارة الصفية
		0.72	3.55	0.56	4.12	2. تبادل الزيارات
		0.54	3.87	0.72	4.46	3. المشاغل التربوية
		0.69	3.78	0.54	4.33	4. الدروس النموذجية
		0.90	3.52	0.69	4.29	5. النشرات التربوية
		0.83	3.40	0.67	4.24	6. البحث الإجرائي
		0.69	3.90	0.47	4.46	7. زيارة المدرسة
0.012	**0.892	0.62	3.73	0.43	4.36	جميع الأساليب
أنثى (ن=46)						
		0.56	4.12	0.26	4.69	1. الزيارة الصفية
		0.66	3.51	0.53	4.08	2. تبادل الزيارات
		0.69	3.96	0.44	4.50	3. المشاغل التربوية
		0.93	3.75	0.48	4.49	4. الدروس النموذجية
		0.83	3.48	0.45	4.44	5. النشرات

التربوية						
6. البحث الإجرائي	4.31	0.54	3.33	0.77		
7. زيارة المدرسة	4.42	0.53	3.77	0.59		
جميع الأساليب	4.42	0.43	3.70	0.62	0.747	0.054

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.892) ومستوى دلالاته (0.012) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفات التربويات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.747) وهو غير دال إحصائياً؛ إذ بلغ مستوى دلالاته الإحصائية (0.054) وهو قريب من الدلالة الإحصائية، ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير وظيفة المشرف (مشرف مبحث ومشرف مرحلة).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته الإحصائية.

الجدول (5):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته بالنسبة لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، مشرف مرحلة)

مشرف مبحث (ن=98)						
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		0.59	4.10	0.36	4.63	1. الزيارة الصفية
		0.71	3.55	0.52	4.11	2. تبادل الزيارات
		0.74	3.87	0.42	4.44	3. لمشاغل التربوية

		0.79	3.75	0.50	4.35	الدروس النموذجية	4.
		0.83	3.59	0.65	4.29	النشرات التربوية	5.
		0.80	3.38	0.63	4.22	البحث الإجرائي	6.
		0.66	3.83	0.46	4.45	زيارة المدرسة	7.
0.004	**0.917	0.60	3.72	0.40	4.36	جميع الأساليب	
مشرف مرحلة (ن=34)							
		0.68	4.06	0.38	4.66	الزيارة الصفية	1.
		0.68	3.50	0.62	4.09	تبادل الزيارات	2.
		0.61	4.00	0.48	4.57	المشاغل التربوية	3.
		0.75	3.83	0.60	4.47	الدروس النموذجية	4.
		0.97	3.26	0.53	4.49	النشرات التربوية	5.
		0.86	3.37	0.62	4.40	البحث الإجرائي	6.
		0.65	3.94	0.58	4.42	زيارة المدرسة	7.
0.243	0.509	0.63	3.71	0.45	4.44	جميع الأساليب	

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي البحث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.917) ومستوى دلالاته (0.004) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المرحلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.509) ومستوى دلالاته الإحصائية (0.243) وهو غير دال إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالة الإحصائية.

الجدول (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالة بالنسبة للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.

بكالوريوس (ن=84)							
مستوى الدالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		0.59	4.07	0.36	4.61	الزيارة الصفية	1.
		0.69	3.51	0.54	4.08	تبادل الزيارات	2.
		0.69	3.89	0.44	4.45	المشاغل التربوية	3.
		0.74	3.74	0.54	4.35	الدروس النموذجية	4.
		0.92	3.44	0.67	4.30	النشرات التربوية	5.
		0.85	3.33	0.67	4.21	البحث الإجرائي	6.
		0.68	3.78	0.49	4.42	زيارة المدرسة	7.
0.010	*0.873	0.62	3.68	0.44	4.35	جميع الأساليب	
بكالوريوس+دبلوم تربوية (ن=10)							
		0.44	4.32	0.30	4.66	الزيارة الصفية	1.
		0.41	3.46	0.48	3.82	تبادل الزيارات	2.

		0.52	3.80	0.51	4.42	المشاغل التربوية	3.
		0.42	3.89	0.41	4.36	الدروس النموذجية	4.
		0.53	3.45	0.47	4.20	النشرات التربوية	5.
		0.64	3.22	0.62	3.86	البحث الإجرائي	6.
		0.71	3.84	0.45	4.27	زيارة المدرسة	7.
0.005	**0.908	0.36	3.71	0.34	4.23	جميع الأساليب	
ماجستير فأعلى (ن=34)							
		0.69	4.09	0.40	4.68	الزيارة الصفية	1.
		0.78	3.62	0.57	4.23	تبادل الزيارات	2.
		0.80	3.95	0.43	4.53	المشاغل التربوية	3.
		0.94	3.81	0.52	4.46	الدروس النموذجية	4.
		0.84	3.67	0.54	4.49	النشرات التربوية	5.
		0.75	3.53	0.44	4.49	البحث الإجرائي	6.
		0.58	4.02	0.49	4.54	زيارة المدرسة	7.
0.092	0.682	0.62	3.81	0.37	4.49	جميع الأساليب	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة البكالوريوس، إذ بلغ معامل الارتباط (0.873) ومستوى دلالاته (0.010) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة البكالوريوس+دبلوم تربية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.908) ومستوى دلالاته (0.005) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة الماجستير فأعلى، إذ بلغ معامل الارتباط (0.682) ومستوى دلالاته (0.092) وهو غير دال إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لخبرة المشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته الإحصائية.

الجدول (7):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته بالنسبة لخبرة المشرف التربوي

أقل من 5 سنوات (ن=50)							
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		0.59	3.94	0.33	4.56	الزيارة الصفية	1.
		0.63	3.35	0.55	3.99	تبادل الزيارات	2.

		0.67	3.75	0.46	4.38	المشاغل التربوية	3.
		0.80	3.56	0.50	4.31	الدروس النموذجية	4.
		0.85	3.24	0.55	4.21	النشرات التربوية	5.
		0.73	3.20	0.55	4.18	البحث الإجرائي	6.
		0.70	3.62	0.50	4.33	زيارة المدرسة	7.
0.016	*0.848	0.57	3.52	0.40	4.28	جميع الأساليب	
من 5 - 10 سنوات (ن=57)							
		0.64	4.20	0.38	4.73	الزيارة الصفية	1.
		0.75	3.60	0.59	4.17	تبادل الزيارات	2.
		0.73	4.04	0.40	4.61	المشاغل التربوية	3.
		0.78	3.90	0.60	4.43	الدروس النموذجية	4.
		0.93	3.60	0.72	4.47	النشرات التربوية	5.
		0.90	3.44	0.76	4.34	البحث الإجرائي	6.
		0.62	4.00	0.50	4.54	زيارة المدرسة	7.
0.021	*0.829	0.62	3.82	0.45	4.47	جميع الأساليب	
أكثر من 10 سنوات (ن=25)							

1.	الزيارة الصفية	4.58	0.37	4.16	0.55		
2.	تبادل الزيارات	4.19	0.42	3.77	0.66		
3.	المشاغل التربوية	4.35	0.42	3.91	0.70		
4.	الدروس النموذجية	4.41	0.36	3.91	0.64		
5.	النشرات التربوية	4.33	0.47	3.84	0.66		
6.	البحث الإجرائي	4.26	0.41	3.58	0.69		
7.	زيارة المدرسة	4.45	0.42	4.00	0.54		
	جميع الأساليب	4.37	0.32	3.88	0.53	0.878**	0.009

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.848) ومستوى دلالاته (0.016) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.829) ومستوى دلالاته (0.021) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ولصالح درجة الأهمية.

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.878) ومستوى دلالاته (0.009) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط «بيرسون» حيث يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته الإحصائية.

الجدول (8):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته بالنسبة لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل)

نابلس (ن=29)							
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		0.86	4.09	0.49	4.66	الزيارة الصفية	1.
		0.86	3.63	0.63	4.33	تبادل الزيارات	2.
		0.92	3.95	0.46	4.61	المشاغل التربوية	3.
		0.89	3.94	0.44	4.61	الدروس النموذجية	4.
		1.03	3.62	0.51	4.59	النشرات التربوية	5.
		0.86	3.56	0.55	4.52	البحث الإجرائي	6.
		0.88	3.88	0.46	4.54	زيارة المدرسة	7.
		0.82	3.81	0.43	4.55	جميع الأساليب	
	0.108	0.658					
جنين (ن=22)							
		0.44	4.20	0.26	4.62	الزيارة الصفية	1.

		0.57	3.63	0.56	4.07	تبادل الزيارات	2.
		0.55	4.05	0.39	4.53	المشاغل التربوية	3.
		0.60	4.12	0.48	4.55	الدروس النموذجية	4.
		0.57	3.69	0.46	4.37	النشرات التربوية	5.
		0.69	3.65	0.58	4.28	البحث الإجرائي	6.
		0.53	4.02	0.42	4.51	زيارة المدرسة	7.
0.004	**0.916	0.41	3.91	0.35	4.42	جميع الأساليب	
طولكرم (ن=19)							
		0.41	4.10	0.34	4.62	الزيارة الصفية	
		0.62	3.53	0.45	4.02	تبادل الزيارات	
		0.58	3.95	0.30	4.42	المشاغل التربوية	
		0.82	3.54	0.54	4.20	الدروس النموذجية	
		0.78	3.50	0.68	4.29	النشرات التربوية	
		0.68	3.30	0.49	4.24	البحث الإجرائي	
		0.51	3.88	0.51	4.44	زيارة المدرسة	
0.026	*0.813	0.48	3.69	0.40	4.32	جميع الأساليب	
قلقيلية (ن=20)							
		0.45	4.18	0.29	4.69	الزيارة الصفية	

		0.64	3.45	0.58	3.89	تبادل الزيارات	
		0.54	3.87	0.45	4.36	المشاغل التربوية	
		0.52	3.50	0.60	4.13	الدروس النموذجية	
		0.91	3.38	0.89	4.04	النشرات التربوية	
		0.88	3.16	0.81	4.00	البحث الإجرائي	
		0.52	3.86	0.55	4.26	زيارة المدرسة	
0.004	**0.917	0.50	3.63	0.48	4.19	جميع الأساليب	
سافيت (ن=20)							
		0.75	3.87	0.29	4.57	الزيارة الصفية	
		0.72	3.32	0.35	4.05	تبادل الزيارات	
		0.83	3.64	0.37	4.45	المشاغل التربوية	
		0.77	3.50	0.43	4.29	الدروس النموذجية	
		0.93	3.12	0.43	4.26	النشرات التربوية	
		0.71	3.12	0.44	4.28	البحث الإجرائي	
		0.61	3.61	0.35	4.50	زيارة المدرسة	
0.054	0.747	0.63	3.45	0.27	4.34	جميع الأساليب	
قباطية (ن=22)							

		0.49	4.12	0.43	4.65	الزيارة الصفية	
		0.71	3.59	0.57	4.18	تبادل الزيارات	
		0.67	3.93	0.58	4.40	المشاغل التربوية	
		0.80	3.90	0.55	4.39	الدروس النموذجية	
		0.87	3.65	0.62	4.41	النشرات التربوية	
		0.90	3.35	0.74	4.18	البحث الإجرائي	
		0.70	3.87	0.61	4.37	زيارة المدرسة	
0.013	*0.861	0.53	3.77	0.46	4.37	جميع الأساليب	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديرتي التربية والتعليم في نابلس وسلفيت؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.658) ومستوى دلالاته (0.108) في نابلس وهو غير دال إحصائياً، في حين بلغ معامل الارتباط لمشرفي مديرية سلفيت (0.747) ومستوى دلالاته (0.054) وهو غير دال إحصائياً.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في جنين وقلقيلية وطولكرم وقباطية، إذ بلغت معاملات الارتباط على الترتيب كما يأتي: (0.916) و (0.917) و (0.813) و (0.861) وبلغ مستوى دلالتها على الترتيب: (0.004) و (0.004) و (0.026) و (0.013) وهي دالة إحصائياً على الترتيب عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.01) و (0.05) و (0.05) ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته الإحصائية.

الجدول (9):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالاته بالنسبة

لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي)

علمي (ن=55)							
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الممارسة		درجة الأهمية		الأسلوب	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		0.59	4.06	0.33	4.64	1. الزيارة الصفية	
		0.66	3.40	0.50	4.06	2. تبادل الزيارات	
		0.64	3.94	0.43	4.51	3. المشاغل التربوية	
		0.76	3.70	0.55	4.38	4. الدروس النموذجية	
		0.90	3.39	0.55	4.35	5. النشرات التربوية	
		0.85	3.34	0.57	4.34	6. البحث الإجرائي	
		0.68	3.71	0.48	4.41	7. زيارة المدرسة	
0.024	*0.819	0.58	3.65	0.39	4.38	جميع الأساليب	

أدبي (ن=77)						
1.	الزيارة الصفية	4.63	0.39	4.12	0.63	
2.	تبادل الزيارات	4.14	0.58	3.63	0.72	
3.	المشاغل التربوية	4.44	0.45	3.87	0.76	
4.	الدروس النموذجية	4.39	0.51	3.82	0.79	
5.	النشرات التربوية	4.34	0.67	3.59	0.86	
6.	البحث الإجرائي	4.22	0.66	3.40	0.78	
7.	زيارة المدرسة	4.47	0.50	3.96	0.62	
جميع الأساليب		4.38	0.43	3.77	0.62	**0.882
						0.009

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين يعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي)، إذ بلغ معامل الارتباط لأصحاب التخصص العلمي (0.819) ومستوى دلالاته (0.024) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). في حين بلغ معامل الارتباط لأصحاب التخصص الأدبي (0.882) ومستوى دلالاته (0.009)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ولصالح درجة الأهمية.

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

أظهرت نتائج الجدول (3) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (0.465) و (0.601)، كما يظهر من الجدول أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأول من حيث درجة الأهمية ودرجة الممارسة، تليها المشاغل التربوية، ثم تأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الزيارة الصفية هي أكثر الأساليب سهولة وأكثرها استخداماً من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك لأنهم -على ما يبدو- لا يستخدمون سوى نوع واحد من أنواع الزيارة الصفية، وهي الزيارة المفاجئة، وهذا النوع لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتدريب، وعلى ما يبدو أنهم تعلموا هذا الأسلوب عن طريق الممارسة، وعن طريق المحاولة والخطأ، وهذا التفسير ينطبق كذلك على المشاغل التربوية، وزيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه قبل الأخير من حيث الأهمية، والأخير من حيث درجة الممارسة، ويمكن تفسير ذلك بأن البحث الإجرائي يتطلب معرفة نظرية، ويحتاج إلى وقت وجهد، وهذه المعرفة النظرية قد لا تتوافر لدى كثير من المشرفين التربويين؛ لأنهم لم يُعدوا الإعداد اللازم، ولم يؤهلوا التأهيل الكافي لممارسة العمل الإشرافي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج كل من دراسة (دعباس، 1992، وإبراهيم، 1994).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لجنس المشرف.

أظهرت نتائج الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.892) ومستوى دلالاته (0.012). كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.747)، وهو غير دال إحصائياً، إذ بلغ مستوى دلالاته الإحصائية (0.054)، وهو قريب من الدلالة الإحصائية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم المشرفين خبرتهم العملية أكثر من المشرفات، ومن الممكن أنهم حضروا دورات تدريبية أكثر من المشرفات، وربما اكتسبوا خبرات نتيجة الممارسة أكثر من المشرفات. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراستي (برقعان، 1996، وأبو هويدي، 2000)، واختلفت مع نتائج دراسة حسن (1996). حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المعلم، وهذا الاختلاف قد يعزى إلى أن المشرفين يمارسون الممارسات نفسها مع جميع المعلمين والمعلمات، وتتفق مع حسن في التوصية بضرورة تنويع المشرفين لأساليبهم الإشرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، أو مشرف مرحلة).

أظهرت نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المبحث؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.917) ومستوى دلالاته (0.004)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول (5) أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المرحلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.509) ومستوى دلالاته الإحصائية (0.243) وهو غير دال إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن خبرة مشرفي المرحلة أقل من مشرفي المبحث، وأن مشرفي المبحث -نتيجة لخبرتهم الأطول- من الممكن أنهم تعرضوا لدورات تدريبية أكثر، واستفادوا من ممارساتهم العملية في الميدان، وبذلك يكونون قد طوروا من ممارستهم باستخدام معظم الأساليب الإشرافية، ويمكن أن يُعزى السبب بأن عدداً كبيراً من مشرفي المبحث من

حملة درجة البكالوريوس + دبلوم التربية أو من حملة الماجستير، وبالتالي كان إعدادهم أفضل من إعداد مشرفي المرحلة لأن عدداً كبيراً منهم من حملة البكالوريوس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.

أظهرت نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين من حملة درجة البكالوريوس ودرجة البكالوريوس + دبلوم التربية، ولصالح درجة الأهمية، كما يتضح من الجدول (6) أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين من حملة درجة الماجستير فأعلى ولصالح درجة الأهمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن خبرة المشرفين التربويين العملية من حملة درجة الماجستير فأعلى في مجال الإشراف حديثة، وأن معظمهم يحمل الدرجة العلمية في المجال الأكاديمي، وربما لم يؤهلوا بعد التأهيل الكافي لممارسة العمل في مجال الإشراف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة كل من (حسن، 1995، وبرقعان، 1996، وصبح، 2005).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لخبرة المشرف التربوي.

أظهرت نتائج الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين بغض النظر عن سنوات الخبرة ولصالح درجة الأهمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات المختلفة قد يكونون متساوين في التخصص والمؤهل العلمي والجنس والوظيفة ومكان العمل هذا من ناحية، كما لا يغيب عن الذهن ما يتوافر للأفراد الأقل خبرة من معارف ومهارات حديثة، وقد يظهر ذلك بوضوح من خلال استعراض آرائهم حول ادراكاتهم لذلك الدور، حيث جاءت هذه الادراكات أكثر قرباً من التصورات النظرية، وذلك مقارنة بآراء الأفراد الأكثر خبرة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراستي (أبو هويدي، 2000، وصبح، 2005)، حيث أظهرت الدراستان أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير جنس المعلم أو خبرته.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).

أظهرت نتائج الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي التربية والتعليم في نابلس وسلفيت، ولصالح درجة الأهمية. كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنين، وقلقيلية، وطولكرم، وقباطية ولصالح درجة الأهمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ظروف الإغلاق والحصار المشدد على مدينتي نابلس وسلفيت اللتين تتواجد فيهما مكاتب للتربية والتعليم أكثر من بقية مديريات التربية الأخرى، مما اضطر المشرفين التربويين لاستخدام بعض الأساليب الإشرافية، وعدم استخدامهم لبعضها الآخر بدرجة كافية، لعدم تمكنهم من الوصول إلى المدارس، أو عدم تمكن عدد من المعلمين من الوصول إلى مدينتي نابلس وسلفيت في حال استخدام أسلوب إشرافي يحتاج إلى تجميع المعلمين، كما هو الحال في استخدام أسلوب الدروس النموذجية،

والمشاغل التربوية، وأحياناً في حال استخدام أسلوب تبادل الزيارات، مما حدا بالمشرفين إلى إعطاء تقديرات عالية لأهمية الأسلوب الإشرافي وتقديرات أقل لممارسة تلك الأساليب. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة (صباح، 2005).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي).

أظهرت نتائج الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع المتغيرات الأخرى متشابهة (الخبرة، والوظيفة، ومكان العمل، والجنس) كما أن ظروف العمل وطبيعة التدريب تقريباً متشابهة.

التوصيات والمقترحات:

1. تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين، بحيث تكون حادثة خبرة الفرد، وجدة معلوماته التربوية، ووظيفة مهاراته القيادية أحد أهم الشروط، ومما لا شك فيه فإن العمل بهذا المبدأ من شأنه أن يفتح الباب أمام عناصر شابة لديها القدرة والرغبة في العمل بهذا القطاع التربوي الحيوي، وهو أمر سوف تعود نتائجه بالإيجاب على تطوير المنظومة التعليمية، وبخاصة بعدما أكدت التجربة المعاصرة أن عدد السنوات التي يقضيها الفرد في أداء عمل ما ليس هو المعيار الدقيق لقياس كفايته المهنية والوظيفية، بل قد تكون حادثة المعارف والمعلومات والمهارات ووظيفتها، هي المعيار الأكثر نفعاً في هذا الشأن، وبخاصة في ظل ما يشهده مجتمع المعرفة الذي نعيش في ظلاله من تطورات معرفية وتكنولوجية.
2. إعداد دليل للمشرف التربوي يتضمن مهمات الدور الجديد للمشرف، والخطوات الإجرائية لتنفيذ كل مهمة إشرافية، ومعايير الأداء المقبول لكل منها، ليهتدي المشرف بهذا الدليل في ممارساته الإشرافية، ويمكن تضمين هذا الدليل بعض المراجع والمصادر العلمية التي يمكن للمشرف أن يعتمد عليها في إثراء ذاته المهنية حيثما يجد حاجة لذلك.
3. تطوير رسالة كليات التربية، وتوسيع مجالاتها؛ لتستوعب في إطار دورها الجديد تطوير قطاع الإشراف التربوي من خلال توجيه جزء من البحوث التي يجريها أعضاء هيئات التدريس لهذا الغرض.
4. المشاركة الفاعلة في تقويم أداء المشرفين، وتطوير الأدوات العلمية اللازمة لهذا الخصوص، والانطلاق من هذا العمل إلى تحديد حاجاتهم التدريبية، ومن ثم تخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها؛ لتطوير أدائهم تجاه المهمات المرتبطة بدورهم الجديد الذي يفرضه عليهم مجتمع المعرفة.
5. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين الذين لم يُعدوا للعمل في مجال الإشراف التربوي للحصول على درجات علمية كالمجستير والدكتوراه في الإشراف التربوي.
6. أن يحث رؤساء أقسام الإشراف المشرفين التربويين بضرورة التنوع في أساليبهم الإشرافية ومتابعة ذلك.
7. تنوع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف.
8. عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة كالدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والمشاغل التربوية، وزيارة المدرسة.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث إجراء دراسات حول:

1. تقويم الممارسات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم حديث التعيين.
3. قيام رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء هذه الملاحظات.
4. تطوير معايير لتقويم أداء المشرفين التربويين.

المراجع:

1. إبراهيم، سليم محمد (1994) درجة فاعلية الزيارات الإشرافية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
2. أحمد، إبراهيم (1998) تحديث الإدارة التعليمية، الاسكندرية، مكتب المعارف الحديثة.
3. أحمد، إبراهيم (1987) الإشراف في المدارس من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة: دار الفكر العربي.
4. أقسام الإشراف التربوي (2006) مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين _ نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، قباطية).
5. برقان، أحمد محمد (1996) تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
6. بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيري (1991) أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها، الأونروا، معهد التربية، عمان: الأردن.
7. بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيري (1999) الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية، معهد التربية، الأونروا، عمان: الأردن.
8. جين مكنيف، ترجمة نادر وهبة (2001) البحث الإجرائي من أجل التطور المهني، الطبعة الأولى، رام الله: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
9. حسن، ماهر محمد صالح (1995) دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
10. حسني، فتحية محمد وسليمان، سعيد أحمد (1990) الإشراف الفني في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بين التصور النظري والواقع العملي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
11. الخطيب، أحمد، وآخرون (1985) دليل البحث والتقويم التربوي، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
12. الخوالدة، ناصر (2002) دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي مادة التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة دراسات، المجلد (29)، العدد (2)، ص.ص 364-380.
13. دعباس، عمر (1992) فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
14. دقاق، فهد و خليل، محمد الحاج، وعبد اللطيف، خيري (1988) الإشراف التربوي ماهيته، وبعض أساليبه، الأونروا، معهد التربية، عمان: الأردن.
15. سليمان، أديب، ومحفوظ، نبيل (2001) الأدوار المهنية والتطوير المهني، رام الله، معهد تدريب المدربين.

16. السويدي، وضحي علي (1992) دور مشرف التربية، دراسة مقارنة لمدرجات المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور، المجلة التربوية، العدد 24، ص.ص 15-64.
17. الشاعر، جمال محمود (2006) واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، ص.ص 55-82.
18. الشعلان، راشد بن محمد (2006) أساليب إشرافية ومصطلحات تربوية، الانترنت، <http://www.eshraf.com/articles.php>.
19. الشيخ، نوال عبد الله (2000) تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر، واقعه ومشكلاته، مجلة التربية، مجلد 29، العدد 33، ص 36-55.
20. صبح، باسم ممدوح درويش (2005) تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
21. الطعان، حسن أحمد، والضمور، سامي أحمد (2007) أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد (11)، ص.ص 257-296.
22. عبد العزيز، صفاء محمود (2004) التوجيه التربوي في مجتمع المعرفة وادراكات الموجه الفكرية لدوره الجديد، مستقبل التربية، المجلد (10)، العدد (34)، ص.ص 9-100.
23. عبيدات، ذوقان (1981) تطوير برنامج للإشراف التربوي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
24. عبيدات، ذوقان، وآخرون (1984) البحث العلمي، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
25. العرفي، عبد الله بالقاسم (1993) الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.
26. عطوي، جودت عزت (2004) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
27. العلي، إبراهيم بن عنبر (2006) الإشراف التربوي، الانترنت، <http://www.riyadhedu.gov.sa/alan/fntok>.
28. عودة، أحمد، ومكاوي، فتحي (1992) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، اربد، مكتبة الكتاني.
29. العوض، سلطي محمد (1996) الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
30. الغنيمين، زياد محمد (2004) درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
31. القواسمة، إبراهيم محمد مسلم (1998) تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

32. مدخلي، علي محمد (2007) أساليب الإشراف، الانترنت، www.almualem.net.
33. مرعي، توفيق (1986) الاتجاه التكاملي في الإشراف، مجلة الطالب المعلم، معهد التربية، الأونروا/اليونسكو، العدد الأول.
34. منصور، نبيل (1997) أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت: فلسطين.
35. نبهان، يحيى محمد (2007) الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
36. أبو هويدي، فائق سليمان حسن (2000) درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
37. الوادي، عبد الحكيم أحمد محمود (1998) المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
38. وزارة التربية والتعليم (1983) دليل المشرف التربوي، مديرية المناهج، قسم المناهج والإشراف التربوي، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. Elgarten, G.H.(1991) *Testing anew supervisory process for in proving instruction*, *Journal of Curriculum and Supervision*, Vol 6(2)No (2) P.P.118 – 129.
2. Fraser, K. (1980) *Supervisory behaviour and teacher's satisfaction*, *Dissertation Abstract International*, Vol.40, No(8), p.4326.
3. Hargreaves, D.H. (2003) *School Management and Effectiveness Developing Countries*, London: Cassell.
4. Hart, Gordon, M. (1994), *strategies and Methods of Effective supervision*, *ERIC Diigest*, ED.372341.
5. Ormston, M. & etal. (1995) *Inspection and change: helpor hindrance for the classroom teacher*, *British Journal of inservice Education*, Vol (21) No(3) P.P.311-318.
6. Ovando, M. (1995) *Enhancing teaching and Learning through collaborative supervision, people and Education: the Human Side of School*, vol(3), No(2), p.p 155.
7. Ringrose, Lorraine. (1996) *Collaborative supervision as vehicles for teacher professional Development*. University of Alberta (Canda). ERIC, DA, AAc, MM. 10792.
8. Sandell, M. (1992) *Teacher Disillusionment and supervision as part of professional Development*, *Albeta Journal of Educational Research*, 38(2), p.p133-140.
9. Siddigi, Hassan Ahmad (1978) *A comparison of attitudes of secondary school's teacher's and supervisors in region.Texas and Karachi, Pakistan Toward selected Supervisory practices*, *Dissertation Abstracts International*. Vol.39, No.7.

ملحق(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف التربوي المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف إلى درجة أهمية الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في فلسطين ودرجة ممارستهم لها.

راجياً قراءة الاستبانة والإجابة عن فقراتها حسب الإرشادات التالية:

تتكون هذه الاستبانة من سبعين فقرة مدرجة تحت سبعة أساليب إشرافية. والمطلوب منك الإجابة عن مقياس درجة الأهمية ومقياس درجة الممارسة أمام كل فقرة بدقة وموضوعية، علماً بأن كل مقياس يتضمن خمسة مستويات على النحو التالي:

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة عالية جداً تعطى الرمز (أ)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة عالية تعطى الرمز (ب)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة متوسطة تعطى الرمز (ج)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة قليلة تعطى الرمز (د)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة قليلة جداً تعطى الرمز (هـ)

كما يعطى مقياس الممارسة التدرج السابق نفسه.

وما عليك إلا أن تختار رمز المستوى (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د) أو (هـ) الذي يتناسب ووجهة نظرك وتضعه أمام كل فقرة تحت كل مقياس على النحو التالي.

مثال:

الرقم	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على تذليل العقبات التي تواجه تطبيق المنهاج	أ	هـ

هذا يعني أن المشرف يرى أن هذه الفقرة مهمة جداً ولا يمارسها.

ولا شك بأن جهودك المشكورة تساعد الباحث في التوصل إلى نتائج ستسهم بإذن الله في تطوير عملية الإشراف التربوي في فلسطين، علماً بأن ما يدون من معلومات سيعامل بسرية مطلقة ولا يستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

معلومات عامة:

أ- الجنس:

1- ذكر 2- أنثى

ب- مديرية التربية:

1- نابلس 2- جنين 3- طولكرم 4- قلقيلية 5- سلفيت 6- قباطية

ج- المؤهل العلمي:

1- بكالوريوس 2- بكالوريوس + دبلوم تربوية 3- ماجستير فأعلى

د- سنوات الخبرة في الإشراف فقط:

1 - أقل من 5 سنوات 2 - من 5 - 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات

هـ- مجال الإشراف:

1- مشرف مبحث 2- مشرف عام (مرحلة)

و- التخصص:

1- علمي 2- أدبي

الإستبانة

الدرجة الأهمية	الدرجة الممارسة	الفقرة	
أولاً: الزيارة الصفية			
		1. تدريب المشرف التربوي المعلمين على تذليل العقبات التي تواجه تطبيق المنهاج	
		2. يحدد المشرف التربوي الاحتياجات التدريبية للمعلمين	
		3. يحدد المشرف التربوي مشكلات الطلاب التعليمية	
		4. يناقش المشرف التربوي المعلم بخطة الدرس قبل الزيارة الصفية	
		5. يعمل المشرف التربوي على توثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلم على أساس من الثقة والاحترام المتبادل	
		6. تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية عن جوانب محددة في أدائه بحيث تتصف هذه التغذية بالموضوعية والدقة والشمولية	
		7. يساعد المشرف التربوي المعلم في تحليل أدائه موضوعياً في ضوء الأهداف التعليمية المخططة	
		8. تساعد الزيارة الصفية المشرف التربوي على اكتشاف المعلمين المتميزين	
		9. يساعد المشرف التربوي المعلم في تطوير أساليبه وطرائقه التدريسية	
		10. تعاون المشرف التربوي مع المعلمين لمعالجة الضعف التحصيلي لدى الطلاب	
ثانياً: تبادل الزيارات			
		1. يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة من خلال المعلمين أنفسهم	
		2. يترك المشرف التربوي للمعلمين حرية اختيار الزملاء لبعضهم	
		3. ينظم المشرف التربوي زيارة للمعلمين الجدد لزيارة معلمين متميزين في أدائهم والذين يدرسون نفس موضوع التخصص	
		4. ينظم المشرف التربوي زيارة للمعلمين أصحاب الكفاءة العالية لزيارة المعلمين الجدد لمشاهدة جوانب محددة من السلوك التعليمي بهدف تحسينها	
		5. ينظم المشرف التربوي زيارات للمعلمين من نفس المستوى والخبرة	
		6. يعد المشرف التربوي برنامجاً خاصاً لتبادل الزيارات	
		7. يطرح المشرف التربوي ممارسات تربوية مرغوبة	
		8. ينمي المشرف التربوي الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية	
		9. يعمق المشرف التربوي احترام المعلمين لبعضهم البعض	
		10. يتابع المشرف التربوي نتائج الزيارات المتبادلة	
ثالثاً: المشاغل التربوية			

الدرجة	درجة الأهمية	الدرجة	الفقرة
		1.	يناقش المشرف التربوي مع المعلمين كيفية توفير ألوان متعددة من الأنشطة
		2.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم
		3.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على عمليات تحليل وتطوير المناهج
		4.	تدريب المعلمين على عملية تقويم أداء الطلاب
		5.	ينظم المشرف التربوي برامج تدريبية للمعلمين بشكل مستمر
		6.	يثير المشرف التربوي حماس المعلمين ودافعيتهم في المشغل التربوي
		7.	يعطى المشرف التربوي صورة واضحة للمعلمين عن المشغل التربوي قبل الشروع في التدريب
		8.	يوثق المشرف التربوي الصلة بينه وبين المعلمين أنفسهم من خلال المشغل التربوي
		9.	يدير المشرف التربوي المشغل التربوي بطريقة ديمقراطية
		10.	يحلل المشرف التربوي محتويات المادة الدراسية بالاشتراك مع المعلمين
رابعاً: الدروس النموذجية			
		1.	يناقش المشرف الخطة مع منفذ الدرس النموذجي وتوزيعها على المشاركين
		2.	يعد المشرف استمارة مشاهدة للدرس يستخدمها المشاركون
		3.	يختار المشرف أكفا المعلمين لتقديم الدروس النموذجية
		4.	يعقد المشرف ندوة بعد الدرس النموذجي لمناقشة الموقف من جميع جوانبه والخروج بمقترحات محددة
		5.	يوفر المشرف التربوي الوسائل التعليمية المناسبة للدروس النموذجية
		6.	يثير المشرف دافعية المشاركين لتحديد إيجابيات وسلبيات الدرس النموذجي
		7.	يركز المشرف على أهمية التشويق وإثارة دافعية المتعلمين عند عرض الدرس النموذجي
		8.	يكثر المشرف من الدروس النموذجية
		9.	يختار المشرف موضوعات الدروس النموذجية بعناية لتذليل بعض الصعوبات التي تواجه المعلمين
		10.	يختار المشرف الوقت المناسب لتقديم الدروس النموذجية
خامساً: النشر التربوي			
		1.	يصدر المشرف التربوي نشرات تربوية تفيد المعلمين في فهم التغيرات في الكتاب المدرسي والمنهاج
		2.	يقترح المشرف التربوي طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها

الدرجة	الدرجة	الفقرة	
الممارسة	الأهمية		
		3. يصدر المشرف التربوي نشرات تربوية تفيد في تنظيم المادة الدراسية في مواقف حياتي	
		4. تركيز المشرف التربوي من خلال نشراته على طرق تنمية التفكير الناقد لدى الطلاب	
		5. تناول المشرف التربوي من خلال نشراته كيفية دراسة مشكلات الطلاب وحلها	
		6. يرشد المشرف التربوي المعلمين من خلال نشراته كيفية الاستفادة من خامات البيئة	
		7. يطرح المشرف التربوي مشكلات لمسها في الميدان في النشرات التربوية	
		8. يعمم المشرف التربوي من خلال النشرات التربوية الخبرات المتميزة	
		9. يطلع المشرف التربوي المعلمين على نتائج الأبحاث والدراسات في مجال تخصصهم عن طريق نشرات يتم إعدادها	
		10. يعمم المشرف التربوي المراجع المتوفرة في المكتبة والتي لها علاقة بوحداث المقررات بنشراته	
سادساً: البحث الإجرائي			
		1. تطوير مهارات وطرق جديدة لحل المشكلات التي تتعلق مباشرة بغرفة الصف في المدارس	
		2. تشجيع المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	
		3. مساعدة المعلمين في تحديد المجال التعليمي الذي يتطلب تحسيناً أو تطويراً	
		4. مساعدة المعلمين في توفير المراجع الضرورية لأدبيات الموضوع	
		5. مساعدة المعلمين في تنظيم إجراءات البحث وتحديد الظروف المحيطة به	
		6. مساعدة المعلمين في بناء أو تطوير أدوات للقياس	
		7. مساعدة المعلمين في تحليل البيانات وتقويم النتائج	
		8. تدريب المعلمين على خطوات إجراء البحث الإجرائي	
		9. طرح مشكلات تحتاج إلى بحوث إجرائية	
		10. اختيار معلمين من ذوي الكفاءة لإجراء بحوث إجرائية	
سابعاً: زيارة المدرسة			
		1. تشجيع المشرف التربوي على التفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين في المدرسة	
		2. يشجع المشرف التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	
		3. يسهم المشرف في رفع الروح المعنوية للمعلم وزيادة درجة رضاه عن مهنته	

الدرجة	الدرجة	الفقرة	
الممارسة	الأهمية		
		4. يشجع المشرف على استخدام الملاعب والمختبرات وباقي مرافق المدرسة استخداماً فعالاً	
		5. يتابع المشرف أعمال اللجان المدرسية المختلفة مثل الإذاعة المدرسية، والصحية والعلمية	
		6. يحرص المشرف على الحصول على معلومات كافية عن معلمي المدرسة	
		7. يسهم المشرف التربوي في حل المشكلات المتعلقة بنقص المعلمين	
		8. يسهم المشرف التربوي في حل المشكلات المتعلقة بتوزيع الحصص على المعلمين	
		9. يتابع المشرف التربوي السجلات المدرسية المختلفة	
		10. يشارك المشرف التربوي في تنظيم الخطة الإدارية للمدرسة	