



كلية الدراسات العليا

دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس  
القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

**Role of the Educational Supervisor in Improving the  
Performance of Teachers in Governmental Schools in  
Jerusalem from the Perspective of Teachers and  
Principals**

رسالة ماجستير مقدمة من:

يسرى زياد صالح امبيض

اشراف الدكتور:

احمد فتيحة

شباط - 2014



## كلية الدراسات العليا

دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية  
من وجهة نظر المعلمين والمديرين

Role of the Educational Supervisor in Improving the Performance of  
Teachers in Governmental Schools in Jerusalem from the Perspective  
of Teachers and Principals

اعداد: يسرى زياد صالح امبيض

اشراف د. أحمد فتيحة (رئيساً)

لجنة المناقشة

د. جهاد الشويخ (عضواً)

د. خولة شخشير (عضواً)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية - الإدارة  
التربوية - في جامعة بيرزيت - فلسطين



## كلية الدراسات العليا

دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية  
من وجهة نظر المعلمين والمديرين

Role of the Educational Supervisor in Improving the Performance of  
Teachers in Governmental Schools in Jerusalem from the Perspective  
of Teachers and Principals

رسالة ماجستير مقدمه من:

يسرى زياد صالح امبيض

تمت مناقشة هذه الرسالة بتاريخ: 8-2-2014

التوقيع

لجنة المناقشة

.....  
أحمد فتحة

د. أحمد فتحة (رئيساً)

.....  
جهاد الشويخ

د. جهاد الشويخ (عضواً)

.....  
خولة شخشير

د. خولة شخشير (عضواً)

## الإهداء

الى

معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى تراب فلسطين وشهائها والأقصى الشريف

إلى من يسعد قلبي بليقياها

إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود

أمي الغالية

يا من أحمل اسمك بكل فخر

إلى رمز الرجولة والتضحية

إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار

أبي

إلى من هم اقرب أليّ من روعي

إلى سندي وقوتي

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إخواتي واخي

إلى من تذوقت معه أجمل اللحظات

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي

زوجي العزيز

إلى ملاكي الصغير

طفلي " جولان "

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. لآبد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة لكل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ، إلى كل من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي و مساعدتي. إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وأخص بالذكر د.احمد فتيحة الذي ابدى الكثير من الصبر والتعاون لانجاح الرسالة ووصولها الى المستوى المطلوب.

كما اتقدم بالشكر والامتنان الى استاذي الكريمين عضوي لجنة المناقشة الدكتورة خولة الشخشير، والدكتور جهاد الشويخ.

## قائمة المحتويات

ج	الإهداء .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	قائمة المحتويات .....
ط	فهرس الجداول .....
ي	فهرس الملاحق .....
ك	ملخص الدراسة .....
م	Abstract .....
1	الفصل الاول .....
1	مقدمة الدراسة ومشكلتها واهدافها .....
1	المقدمة .....
5	مشكلة الدراسة: .....
5	أهداف الدراسة: .....
6	أسئلة الدراسة: .....
7	تعريف المصطلحات .....
8	أهمية الدراسة ومبرراتها .....
9	مبررات الدراسة .....
9	حدود الدراسة .....
10	الفصل الثاني .....
10	خلفية الدراسة والدراسات السابقة .....

10	أ. خلفية الدراسة.....
10	مفهوم الإشراف التربوي .....
13	التطور التاريخي للإشراف التربوي والمراحل التي مر بها.....
16	أهداف الإشراف التربوي .....
17	الكفايات المهنية للمشرف التربوي .....
18	أساليب الإشراف التربوي .....
20	أنماط الإشراف التربوي .....
25	علاقة المشرف التربوي بالمدرسين .....
27	أولاً : التخطيط .....
29	ثانياً : مهارة التنفيذ .....
32	ثالثاً : مهارة التقييم .....
36	التطور التاريخي للإشراف التربوي في فلسطين .....
41	ب. الدراسات السابقة .....
41	أولاً: الدراسات العربية.....
55	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
68	<b>الفصل الثالث</b> .....
68	منهجية الدراسة .....
68	مجتمع الدراسة.....
69	عينة الدراسة.....
70	أداة الدراسة.....

71 ..... صدق الأداة.....

72 ..... ثبات الأداة.....

72 ..... إجراءات الدراسة.....

73 ..... متغيرات الدراسة.....

74 ..... المعالجة الإحصائية.....

74 ..... معيار التقييم.....

75 ..... الفصل الرابع.....

75 ..... النتائج.....

75 ..... أسئلة الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس

76 ..... الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في

77 ..... مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس

81 ..... القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس

84 ..... القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو دور المشرف التربوي في

88 ..... تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

93 ..... الفصل الخامس.....

93 ..... تحليل ومناقشة النتائج والتوصيات.....

- 1- السؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ ..... 94
- 2- السؤال الثاني: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ ..... 95
- 3- السؤال الثالث: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ ..... 96
- 4- السؤال الرابع: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ ..... 98
- 5- نص سؤال الدراسة الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ ..... 100
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم. .... 100
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم. .... 100
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. .... 101
- ملخص للنتائج: ..... 102
- توصيات الدراسة ..... 103
- المصادر والمراجع: ..... 106
- الملاحق ..... 115

## فهرس الجداول

رقم الجدول	المحتويات	الصفحة
جدول رقم 1	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	69
جدول رقم 2	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	70
جدول رقم 3	يبين الجدول معامل الثبات لمجالات الاستبانة والمجال الكلي	72
جدول رقم 4	متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين	76
جدول رقم 5	متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين	78
جدول رقم 6	متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين	81
جدول رقم 7	متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين	85
جدول رقم 8	نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم	89
جدول رقم 9	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات المعلمين على فقرات الاستبانة بحسب متغير سنوات الخبرة التدريسية للمعلم	90
جدول رقم 10	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق في سنوات الخبرة التدريسية	90
جدول رقم 11	تحليل نتائج التباين الاحادي لاتجاهات المعلمين على فقرات الاستبانة بحسب متغير المؤهل العلمي للمعلم	91
جدول رقم 12	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق للمؤهل العلمي في المجال الكلي	92

## فهرس الملاحق

116	الإستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم (1)
122	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق رقم (2)
123	كتاب تسهيل مهمة موجه من الجامعة	ملحق رقم (3)
126	كتاب تسهيل مهمة موجه من دائرة الأوقاف	ملحق رقم (4)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس، والبالغ عددهم (727) معلماً ومعلمة موزعين على (39) مدرسة حكومية، إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس، البالغ عددهم (39) مديراً ومديرة، وذلك حسب احصاءات العام 2010-2011.

تم بناء استبانة مكونة من (43) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات هي التخطيط والتنفيذ والتقويم، تم الاستجابة عن هذه المجالات من خلال مقياس ليكرت الخماسي. تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتضمن جداول التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي. وأسلوب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات من خلال استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فروق الفرضيات، وأيضاً اختبار "ت".

توصلت الدراسة الى نتائج عديدة من أهمها وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وبأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات، وأن مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات

الحسابية لكل من المديرين والمعلمين. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من (6 - 10) سنوات.

## **Abstract**

The study aimed at addressing the role of the educational supervisor in improving the teachers' performance at Jerusalem governmental schools, from the teachers' and principals' perspective, as well as addressing the impact of the variables (gender, academic qualification, and years of experience) on the teacher's trends towards the role of the educational supervisor in improving the teachers' performance at Jerusalem governmental schools.

The study population consists of all the male and female teachers of the governmental schools of the Ministry of Education in Jerusalem city, whose number reaches (727) male and female teachers distributed to (39) governmental schools, in addition to (39) male and female principals of such schools, according to the statistics of the year 2010-2011.

A questionnaire consisting of (43) paragraphs was designed and distributed to three fields: planning, implementation and evaluation, and the response to such fields were achieved through using 5-Point Likert Scale. Method was used descriptive statistical analysis, which includes tables, frequencies and percentages, and measures of central tendency and dispersion. Method of statistical inferential to test hypotheses through the use of analysis of variance (ANOVA) to test differences in assumptions. And also the t-test

The study has achieved several results including the existence of moderate to high trends of the principals and teachers of the secondary governmental schools towards the role of the educational supervisor in improving the teachers' performance in Jerusalem governmental schools. The average responses of the principals higher than the teachers of the secondary governmental schools. The planning field had the lowest averages for each of the principals and teachers. Lack of statistically significant differences were attributed to sex educators about the role of the educational supervisor, and there are statistically significant differences for teachers with a bachelor's degree holders Diploma of Education, and teachers with experience of ( 6-10) years.

## الفصل الاول

### مقدمة الدراسة ومشكلتها واهدافها

#### المقدمة

تعتبر وظيفة الإشراف التربوي من أهم الوظائف الأساسية في مجال التربية والتعليم لما تحمله من أهمية كبيرة في عملية تطوير وتحسين جودة التعليم، من خلال النهوض بمستوى أداء المعلمين في الميدان، إضافة إلى تقويم عناصر التعليم المدرسي بكافة أطره، خاصة أن الأمور لا تبقى ثابتة، وعجلة التغيير تسير باتجاهات غير متوقعة في كثير من الأحيان.

تبرز أهمية الإشراف التربوي من التواصل الفعّال بين الأطراف الأربعة وهي: المشرف، والمعلم، والطالب، والمدير، وإذا كانت العلاقة بين تلك الأطراف علاقة متينة تحوي الثقة المتبادلة يؤدي ذلك إلى الإرتقاء بعملية التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة (مدانات وأوجيني، 2002). ويضيف أبو حويج (2000) وضمرة (2002) أن إجراء عمليات التقويم من خلال الشمولية، والإستمرار، وتشخيص مواطن القوة والضعف، لا بد وأن يشارك فيها المعلم والمدير والمشرف التربوي بهدف التطوير إلى الأحسن. ويؤكد ديلاندشير (Delandshere, 2002) أن تقييم التعليم الحالي ضمناً يفترض علاقة الثقة بين المقيّم والمقيّم وفي هذا المضمار هما المعلم والمشرف التربوي. إن أولى اهتمامات الإشراف التربوي تحسين أداء المعلمين، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهامهم، والرقي بمستوى العملية التعليمية، وتوفير كل ما يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود. وحيث أن جزء من مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء المعلمين تقع على كاهل الإشراف، يمكن للإشراف التربوي أن يحسن الناتج التعليمي من خلال تقديم وتحسين وتقويم خبرات مناسبة للمعلمين، وظروف التدريس التي تهدف إلى نمو الطلبة اجتماعياً وفكرياً (أبو غربية، 2009).

ويتمثل أداء المعلم في قيامه بالواجبات والمهام المتوقع منه انجازها. وتتمثل واجبات المعلم ومهامه الرئيسية في تنفيذ وإعداد العملية التربوية، وتحسين فاعليتها لتحقيق أهدافها، وتشمل واجبات المعلم الرئيسية العديد من الأمور أهمها: دراسة الأهداف التعليمية، التعرف على مستويات الطلبة الذين يدرسههم للأخذ بعين الاعتبار فروقهم الفردية، إعداد دفتر التحضير اليومي بموجب التخطيط، تنفيذ الأنشطة التعليمية المختلفة من أجل تحقيق الأهداف، تقييم الطلبة للتأكد من مدى تحقق الأهداف، التعاون مع الإدارة والهيئة المدرسية من أجل سير العمل المدرسي (عطوي، 2008).

وتتكامل عملية تطوير التعليم والتعلم، لتشمل جميع عناصر العملية التعليمية ولا يمكن إغفال دور المدير كقائد العملية التربوية. تعد وظيفة المدير من أهم وظائف الإدارة المدرسية، فهو من يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن مدى سير العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وعن مدى تحقيق أهداف المناهج والخطط، إضافة إلى امتلاكه للسلطة التنفيذية في حدود سلطته واختصاصه. ومن إحدى واجباته توجيه وتقييم المعلمين وإتاحة فرص النمو المهني لهم (عبد الرسول، 2008).

ومما سبق يمكن القول أن الإشراف التربوي هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في التربية والتعليم، وتحسين قدراتهم الشخصية، ورفع مستواهم المهني، وتحسين أدائهم. كذلك تشخيص نقاط القوة والضعف لأدائهم، مما يسهم في توجيه المعلمين إلى علاج الضعف، وتجنب الوقوع في السلبيات المترتبة على ذلك.

وقد مرّت عملية الإشراف التربوي بمراحل وخطوات عديدة عبر التاريخ، فمفهومها القديم كان يعني تصيد الأخطاء وتحديدها، وفي القرن الثامن عشر تطور المفهوم وأصبح يعني التفتيش، حيث كان يقوم بدور المفتش رجال الدين ومعلمي المدارس والشخصيات المعروفة في المجتمع. لقد أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر إلى تطور المدارس واتساعها، مما أوجب وجود التفتيش في جميع المدارس. كان التطور الأسرع

لمفهوم الإشراف في القرن العشرين، حيث ظهرت الأساليب الديمقراطية للإشراف، إضافة إلى الأساليب العلمية، التي تعتمد أساليب البحث العلمي. وفي بداية الثمانينات ونتيجة لعدم الرضى تجاه الممارسات التعليمية والأساليب الإشرافية، ظهر الإشراف الإيكليني إضافة للقيادة التحويلية التي سعت إلى تشجيع المعلم على الدخول في عملية الحوار التعليمية، من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم (Glanz, Shuman & Sullivan, 2005).

لم يختلف التطور التاريخي لمفهوم الإشراف التربوي العالمي كثيراً عن التطور لنفس المفهوم في فلسطين. فمذ أن تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولية التربية والتعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، أخذت على عاتقها تطوير مفهوم عملية التعليم والتعلم، وتمثل التطوير في عدة مجالات يلمسها المعلم من خلال إشراكه في الدورات التدريبية، ومتابعة المشرف التربوي له وتقييمه، حيث دربت بذلك المشرفين التربويين على أداء مهماتهم الإشرافية (أبو سمرة، زيدان والعاودة، 2006).

رغم ذلك التطور إلا أنه ما زالت ترتبط عملية الإشراف التربوي بعملية الزيارة الصفية، التي لا يزال يغلب عليها صفة التفتيش كوسيلة للعقاب والثواب بدلاً من تحسين قدرات المعلم وتميئتها، وهذه إحدى صعوبات العمل الإشرافي (عطوي، 2008). أشار زامل (2000) أن أسلوب الزيارة الصفية هو الأسلوب الأكثر استخداماً في المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتعرف إلى الصعوبات الشخصية والمهنية التي تواجه المعلم في التعليم. وأضاف نشوان (2008) أن الطابع الإشرافي ما زال يتسم بالطابع التفتيشي، رغم تبني المفاهيم الحديثة في الإشراف التربوي من الناحية النظرية، مع إهمال المشرفين للجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين وحاجاتهم الشخصية الأمر الذي ينعكس على سلوكهم ورغبتهم في التعليم، ومن هنا يستشف وجود بعض المشاكل المرتبطة بالإشراف التربوي على أرض الواقع في فلسطين.

الدراسة الحالية تتطرق إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين بشكل عام، حيث لم تجد الباحثة إطار نظري محدد تستند له ليشكل خلفية نظرية للدراسة واكتفت

بمراجعة لما توفر من أدب نظري عالمي وعربي وفلسطيني تطرق إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين.

بالحديث عن الإشراف التربوي في فلسطين وخصوصاً في مدينة القدس فإنه يتمثل في دور المشرف التربوي، فالمشرف يقوم بعمل زيارات ميدانية إلى المدارس ويرى عن كثب ما يحدث، ويجب أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء المعلمين أو على نتائج العملية التربوية ككل، سواء من خلال نقل الخبرات من مدرسة إلى أخرى، أو إشراك المدارس في فعاليات تربوية مشتركة تسهم في نهوضها. لأن من بعض المهام الملقى على المشرف التربوي: تطوير المناهج، تنظيم الموقف التعليمي، اختيار المعلمين، توفير التسهيلات التعليمية، تنظيم الدورات، تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم (أبو سمرة، زيدان والعوادة، 2006).

وقد عرفت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011) الإشراف التربوي على أنه عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تطوير العملية التعليمية والتربوية بمحاورها كافة (مشرف، معلم، متعلم، بيئة تعليمية) من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها من حيث تنمية قدرات الطلبة في مجالات مختلفة، بالإعتماد على التفاعل الديمقراطي السليم بين المشرفين والمعلمين، وذلك لتحقيق النمو المتكامل للطلبة وتوجيه المعلمين ومساعدتهم على النمو المهني. يعتمد الإشراف التربوي الفاعل على قاعدة ديمقراطية متكاملة بحيث لا يفرض المشرف آرائه على الهيئة التعليمية. واعتبر مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم يتابع عمل المعلم ويقدم له المشورة والعون، وذكر بأن الإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوي كلياً، وبالتالي ليس هناك أسلوب إشرافي أفضل من غيره (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011).

### مشكلة الدراسة:

عملية مساعدة المعلم تربوياً وتطويره يمكن أن يسهم فيها المشرف التربوي من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي لتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي، والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه، ولما كان عمل الإشراف التربوي والمعلم عملاً تكاملياً من أجل النهوض بالعملية التعليمية التعلمية، فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

### أهداف الدراسة:

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة تأثير دور المشرف التربوي على تحسين أداء المعلم على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
2. معرفة تأثير دور المشرف التربوي على تحسين أداء المعلم على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
3. معرفة تأثير دور المشرف التربوي على تحسين أداء المعلم على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
4. معرفة أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلمين على مستوى تحسن أدائهم من قبل المشرفين التربويين في مدارس القدس.

## أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
2. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
3. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
4. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد تفرع عن السؤال الخامس الفرضيات الرئيسية التالية بالنسبة للمعلمين:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

## تعريف المصطلحات:

### اصطلاحياً:

**المشرف التربوي:** هو الشخص الذي يشغل وظيفة مشرف، ويهدف من خلال وظيفته إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية والعمل على تطويرها من جوانبها المختلفة، من خلال عمليات التفاعل والإتصال (الخطيب والخطيب، 2003).

**الأساليب الإشرافية:** هي مختلف الطرائق التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامج الإشرافي: الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية الدروس النموذجية، النشرات التربوية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة (القاسم، 2009).

### إجرائياً:

**المشرف التربوي:** الشخص الحاصل على درجة علمية في إحدى التخصصات، التي تؤهله لممارسة الإشراف التربوي كمهنة، ومن مسؤولياته تطوير المعلم، تحسين المنهاج، التسهيلات التربوية، وقد عين بوظيفة مشرف تربوي في مديرية التربية في مدينة القدس.

**أداء المعلم:** هي المهام والواجبات التي يقوم بها المعلم من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على المهام التالية للمعلم، وهي التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وسيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية على استجابات المعلمين لجميع فقرات الإستبانة الخاصة بهم.

**دور المشرف:** يتمثل في الأهداف التي يجب على المشرف تحقيقها من تقييم المعلم من خلال الأساليب الإشرافية المختلفة، إعطاء التغذية الراجعة للمعلم، التفاعل بين المشرف والمعلم من أجل تحسين أداء المعلم وتقوية مواطن القوة والتقليل من مواطن الضعف لديه، وسيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

**التخطيط:** العملية التي يقوم بها المعلم من أجل وضع الأهداف المراد تحقيقها ، سواء كانت الأهداف العامة التي سيتم تحقيقها خلال الفصل الدراسي، أو الأهداف الخاصة التي سيتم تحقيقها في الحصة الواحدة، ويستدل عليها من دفتر التحضير والخطط الفصلية، وسيتم قياس متوسط قدرة المعلم على التخطيط في هذه الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي للمجال الأول في الإستبانة الخاصة بالمعلم.

**التنفيذ:** الأساليب والأنشطة التعليمية المختلفة التي سيتبعها المعلم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وسيتم قياس متوسط قدرة المعلم على التنفيذ في هذه الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي للمجال الثاني في الإستبانة الخاصة بالمعلم.

**التقييم:** تشخيص المعلم لمدى تحقق الأهداف لدى الطلبة باستخدام طرق التقييم المختلفة، وسيتم قياس متوسط قدرة المعلم على التقييم في هذه الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي للمجال الثاني في الإستبانة الخاصة بالمعلم.

**المدارس الحكومية في القدس:** المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس والتابعة لمديرية القدس.

### **أهمية الدراسة ومبرراتها:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستساعد:

1. المشرف التربوي في عملية تطوير العملية التعليمية، و تطوير أداء المعلم، بناءً على نتائج الدراسة، من خلال ملاحظة الجوانب التي يحتاج المعلم لتطويرها أكثر من غيرها، ودور المشرف وأساليبه الإشرافية المستخدمة في الوصول إلى ذلك التطور.
2. أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، للتعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس، ووضع البرامج والخطط العلاجية الهامة في جانب الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلم.

3. المعلمين في مدينة القدس، من خلال تعرفهم على أهمية عملية الإشراف التربوي، وعلاقتها بتطور العملية التعليمية التعلمية ونمو المعلم مهنيًا، من خلال ما تناولته هذه الدراسة من أدبيات في خلفيتها النظرية والدراسات السابقة، إضافة إلى نتائجها .
4. الباحثين في مجال الإشراف التربوي من خلال اطلاعهم على نتائج وتوصيات الدراسة، وتوفير أداة للبحث بما يتعلق بموضوع الإشراف التربوي وعلاقته بتطور أداء المعلمين.

### أما بالنسبة لمبررات الدراسة فإنها تتمثل فيما يلي:

1. مبرر ذاتي: كوني معلمة فقد ارتأيت أن أسلط الضوء على واقع دور المشرف التربوي في تحسين متوسط أداء المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وذلك لأتمكن من الاستفادة من المشرف التربوي في تطوير قدراتي التربوية والتعليمية.
2. مبرر موضوعي: حيث من المتوقع بأن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية للمسؤولين التربويين والعاملين في مجال الإشراف التربوي لاتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتطوير الإشراف التربوي، وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التربوية والتعليمية، وكذلك مساعدة المشرفين التربويين على التخطيط الجيد والمناسب لعملهم الإشرافي، وكذلك من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية للعمل على إفادة معلمي ومديري المدارس والطلبة كمستفيدين من الإشراف التربوي.

### حدود الدراسة:

تقتصر حدود هذه الدراسة على:

1. الحد البشري: المعلمون والمديرون المسجلون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس.
2. الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس.
3. الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الدراسي (2011-2012).
4. الأداة: سيتم استخدام استبانة للمعلم والمدير، تم بناؤها من قبل الباحثة.

## الفصل الثاني

### خلفية الدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل خلفية الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث سيتم في هذا الفصل مناقشة أهمية المشرف التربوي في إكساب مهارات التخطيط، والتنفيذ والتقييم في العملية التربوية والتعليمية للمعلمين، كما سيتم في هذا الفصل التعرف إلى مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره التاريخي والمراحل التي مر بها، وكذلك التعرف إلى أهداف الإشراف التربوي، ومجالات تطبيقه، كما تم تناول واقع الكفايات المهنية للمشرف التربوي، وأساليب الإشراف، وأنواع الإشراف التربوي، والتعرف إلى علاقة المشرف التربوي بالمدرسين، وكذلك مناقشة الأسس التي يقوم عليها التقييم التربوي، وكذلك التعرف إلى عناصر التقييم ومكوناته، وفي نهاية الفصل تم مناقشة مجموعة من الدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية التي تناولت واقع الإشراف التربوي سواء في البيئة المحلية الفلسطينية، أو في الوطن العربي وكذلك في العالم.

#### أ. خلفية الدراسة

الإشراف التربوي عملية تكاملية ديمقراطية، وسيلتها الإتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال التفاعل الفعال بين المشرف التربوي والمعلم والطالب.

#### مفهوم الإشراف التربوي

على الرغم من ظهور أهمية الإشراف التربوي لتطوير وتحسين جودة العملية التربوية والتعليمية منذ فترة طويلة من الزمن، حيث تعود بداياته إلى الثورة الفرنسية وما تلاها من

توسع في بريطانيا عام 1834 من خلال ما كان يعرف مشرف التاج البريطاني، إلا أنه لا يوجد اتفاق تام على تحديد مفهوم الإشراف التربوي (ياغي، 2005).

ولقد ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت تعريف مفهوم الإشراف التربوي، فقد عرفت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011) الإشراف التربوي على أنه عبارة عن عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم، وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات. وقد تطور الإشراف من نظام التفتيش إلى عملية التوجيه ومن ثم الإشراف بهدف مساعدة المعلمين في مواجهة مشاكلهم التعليمية ومعالجتها. وهذا ما يتفق مع تعريف الأسدي (2003) والطحاني (2007) والمقيد (2006) على اعتبار الإشراف التربوي عملية قيادة ديمقراطية تعاونية بصورة منظمة تهتم بالموقف التعليمي بكل عناصره من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها، وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم.

والإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على تطوير تدريسيهم بهدف تزويد الطلبة في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية وتقوم فلسفته على مجموعة من الإفتراضات منها: الإهتمام بمختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلم ومنهاج وإدارة وبيئة وتسهيلات مدرسية، سعياً لتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم القيادية بشكل يحقق الأهداف التعليمية التربوية (Fitzgibbons, 2005) .

ومن التعريفات الأخرى أن الإشراف التربوي هو: 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 (الأسدي، 2003).

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الإشراف التربوي ترى الباحثة أن الإشراف التربوي هو: جهود مبذولة لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين على تنمية المهارات القيادية لديهم، وتحسين قدراتهم، وحل مشكلاتهم، وتذليل ما يعترضهم من عقبات، حيث يهتم المختصون بالإشراف بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، بما يؤدي إلى رفع مستوى قدرات المعلمين بشكل يحقق الأهداف التعليمية والتربوية.

ولعل أهم ما يمكن ملاحظته من التعريفات السابقة أنها تتصف بكونها تؤكد إلى حد بعيد على جانب واحد من عناصر العملية التربوية كالإدارة أو المناهج أو التدريس أو العلاقات الإنسانية فهي أحادية الإتجاه (Giannola, 2005).

وبناء على الإستعراض السابق يمكن الوقوف على النقاط الرئيسية المشتركة في التعريفات السابقة وهي: إن الهدف من الإشراف التربوي هو التطوير والتحسين من خلال تحديد المشاكل التي يقع فيها المعلمين، والعمل على وضع الحلول لهذه المشاكل وليس الهدف من الإشراف هو تصيد أخطاء المعلمين، كما ويعتبر الإشراف التربوي عمل مخطط ومنظم وفق أسس علمية ومهنية محددة الأهداف والتطلعات، كذلك ينظر إلى الإشراف التربوي على أنه عبارة عن عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف وكل شخص له علاقة بالعملية التربوية والتعليمية، والإشراف التربوي في أساسه عمل إنساني، يقوم على الإحترام المتبادل بين جميع الجهات التي تؤثر وتتأثر بالعملية التربوية والتعليمية، وهو عمل إنساني كونه يهدف إلى الإعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من إقامة علاقة مبنية على الثقة والإحترام المتبادل ما بين المشرف التربوي والمعلم والمدير.

### التطور التاريخي للإشراف التربوي والمراحل التي مر بها

مرّ الإشراف التربوي خلال تاريخه، بوصفه عملاً مرادفاً وعملية مساندة لبرنامج التعليم والتعلم بمراحل متعددة، كان لكل مرحلة سلبياتها وإيجابياتها.

تعتبر بدايات الإشراف التربوي في القرن السادس عشر بمدينة 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، 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 (غولي، 2001).

تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال القرن الماضي ومطلع القرن الحالي بشكل كبير، حتى وصل إلى ما وصل إليه في يومنا الحاضر، وقد تأثر مفهوم الإشراف التربوي بمجموعة من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية، حتى تبلور مفهوم الإشراف التربوي إلى مفهومه القائم في زمننا الحاضر، حيث أن فكرة الإشراف التربوي تبلورت في بدايتها في فرنسا من خلال الثورة الفرنسية ثم تبعتها بريطانيا عام 1834، وقد كان يطلق على ذلك المنصب مشرف التاج البريطاني، وكانت بريطانيا تفخر بصرامة هذه العملية وكفايتها، حتى أصبحت من أشهر دوائر التفتيش عالمياً، إلا أنه بالرغم من صرامة النظام الذي كان قائماً إلا أنه كان يركز على مجموعة من الأسس والمقومات الإيجابية، فقد كان ينظر إليه على أنه عملية تفتيشية تقوم على تقديم المساعدة للمعلمين والمدير والطلبة، وكذلك العمل على تشجيع الجهود، وتحرص على التعاون مع مجالس المدرسة، ولا يملك المفتش سوى حق تقديم النصيحة دون أن يكون له حق التدخل المباشر

(Glanz, Shuman, & Sullivan, 2007).

ومهما يكن من أمر في اختلاف النظرة حول بدايات الإشراف التربوي، إلا انه من المتفق عليه بأنه قد مر بعدد من المراحل التاريخية المتميزة، فقد كان في البداية يطلق عليه تفتيش، ومن ثم تطور ليصبح عملية تهتم بالتوجيه، ومن ثم تبلور مفهوم الإشراف التربوي، ومع التطور والتقدم في مجال التربية والتعليم فقد أصبح يهتم بشكل كبير بتقديم الاستشارة للمعلمين والمدير والمدرسة والطلبة.

ويمكن تقسيم التطور التاريخي للإشراف التربوي على النحو الآتي:

**مرحلة التفتيش:** حيث كان يرى المفتش بأن مهمته تكمن في التخطيط للمعلم، ونقع على المعلم مهمة التنفيذ كما يملي عليه المفتش دون نقاش، وذلك لاعتقاد المفتش بان المعلم دائماً بحاجة إلى توجيه مستمر، فقد كان ينظر إلى المعلم على انه إنسان لا يملك الدراية والمعرفة الكاملة بما يجب أن يقوم به من أدوار وممارسات، ولا يستطيع القيام بعملية البحث والتجريب، فهنا تقع مسؤولية المفتش، الذي يقدم للمعلم نتائج أبحاثه لتطبيقها في الفصل دون تردد، وقد كان ينظر للمفتش على أنه متكبر ومستبد، ويمتلكه الغرور والكبرياء الذي يعبر عنه خلال جولاته التفتيشية للمدارس (Gorden, 2000). وأضاف عايش

(2010) أن المفتش في هذه المرحلة كان هدفه تصيد الأخطاء للمعلم من أجل إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية، ودور المعلم كان يقتصر على تطبيق التعليمات، لذلك لم ترتق هذه المرحلة الى المستوى المطلوب.

**مرحلة التوجيه:** حيث ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة، تنادي بإيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف والمعلم، من أجل زيادة دافعيته للعمل، حيث ينظر للمعلم كإنسان له حاجاته وقدراته، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل، دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية، وأداء الطالب، والتسهيلات المادية، ويمكن تجسيد الصورة بين المعلم والموجه على أن المعلم

منفذ لخطة الموجه، والموجه الذي يمثل المسؤول الذي يمارس السلطة على المعلم في ظل غياب الديمقراطية (دواني، 2003).

مرحلة الإشراف التربوي: حيث أصبح المفهوم الحديث للإشراف ينظر الى عملية التعليم والتعلم نظرة تشاركية لا يتحمل مسؤوليتها طرف دون آخر، فجميع الأطراف مسؤولة، والهدف الأساسي منها هو تطوير قدرات المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وقد ظهرت العديد من الإتجاهات والمدارس الفكرية والتربوية المختلفة في مجال الإشراف التربوي منها: الإشراف الإيكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التشاركي، والإشراف باستخدام المنهج التكاملي، والإشراف الوقائي، والتصحيحي، والإبداعي (غولي، 2001).

ومن خلال مراجعة المراحل التي مر بها الإشراف التربوي فإنه يمكن القول بأنه من خلال تطور الأنظمة التربوية، وبرز اتجاهات حديثة في التربية، أصبح الإشراف التربوي ينصب بالدرجة الأساسية على المعلم وطرق تدريسه، كما أصبح المشرف التربوي كمنتمل مباشر للإدارة التربوية العليا ينقل توجيهاتها، ويعكس سياستها التربوية، ويتابع تحقيق الأهداف التربوية، فهو حلقة وصل بين القيادة التربوية من جهة، والمعلم من جهة أخرى، ويتأثر التربية بالتطور الإداري الذي حصل في الحقول الأخرى وخاصة في المجال الصناعي وظهور ما يسمى بالإدارة العلمية، طرأ تطور واضح على مفهوم الإشراف بنشوء مؤسسات مستقلة ذات أهداف إشرافية واضحة (الأسدي، 2003).

ولا بد من الإشارة إلى أن تطور التربية ونموها الكمي الكبير سواء لدى الطلبة والمعلمين والمؤسسات التربوية أدى إلى ازدياد وتعقد المسؤوليات الإدارية فأدى ذلك بدوره إلى أن يكون للعنصر البشري أهمية لم يكن يدركها الإداريون سابقاً، فبدأ نوع من الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية بين الإداري والمشرف من جهة والمعلم من جهة أخرى، ومن هنا أصبح الإشراف يؤكد في مفهوماته على هذه العلاقات الإنسانية التي تربط القائمين بالإشراف والأفراد المشمولين به (البديري، 2001).

## أهداف الإشراف التربوي

أصبحت عملية الإشراف التربوي منظمة، تهدف إلى الرقي بالإنسان الذي يحتاج بطبيعته إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وجودة العملية التربوية والتعليمية، والارتقاء بالعوامل المؤثرة فيها. وبناء عليه فإنه يمكن إيجاز أهداف الإشراف التربوي بالأهداف التالية: العمل على تطوير المنهاج بأبعاده الثلاثة (المحتوى والأسلوب والتقييم) من خلال دراسة وتحليل المناهج التعليمية وربط المادة الدراسية التي يتعلمها الطلبة وتعديل أساليب التدريس وطرقه بما يناسب فئات الطلبة، ومراعاة الفروق الفردية بينهم. ومساعدة المعلمين على التخطيط وإعداد الوسائل والإختبارات وتحليل نتائجها، ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، وكذلك مساعدتهم على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم وإطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم (البدرى، 2001).

كما وتهدف عملية الإشراف التربوي إلى تحقيق التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة في التخطيط وتنفيذ برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرق التدريس، والعمل على تفعيل المشاركة في تدريب العاملين في الميدان على التقييم الذاتي وتقييم الآخرين. وكذلك تحقيق فهم المعلمين للدور الذي يلعبه الإشراف التربوي كعنصر من عناصر العملية التعليمية والتعلمية، ورصد الاحتياجات اللازمة بما يسهم في اتخاذ القرارات في التعديل والتطوير نحو الأفضل (حسن، 2003).

ومن الأهداف الأخرى التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها هو التحقق من حسن استثمار، وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة، من هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وتحسين نوعيته كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، التي تمد الجهات المختصة بإيجابيات العمل ومناحي تطويره ليتم في ضوئها اتخاذ القرارات

ووضع الحلول المناسبة، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة، ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الإبراهيم، 2002؛ ربيع، 2006؛ عيسان، عطاري وجمعة، 2005؛ العمري، 2000).

كما تتبع أهمية الإشراف التربوي من خلال أهميته في الكشف عن حاجات المدرسين، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس حتى ترتفع روحهم المعنوية ويعملوا على تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك العمل على إرساء أسس احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة، أو مساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها، وتقديم المساعدة للمدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف وغيرها (البدي، 2001).

#### الكفايات المهنية للمشرف التربوي:

حتى يتمكن المشرف التربوي من تحقيق الأهداف التربوية المحددة، وحتى يتحقق له القيام بكافة مهامه وواجباته على أكمل وجه، لا بد أن تتوفر في المشرف بعض الخصائص الهامة لنجاحه في عمله، كما ويفترض من المشرف التربوي بأن يسعى لاستكمال كفاياته الإشرافية بوسائل النمو المختلفة، كالدراسة الأكاديمية، والدراسة الذاتية المستمرة، والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية باستمرار، والعمل على تبادل المعرفة والخبرات مع زملائه في العمل، وتتنوع الكفايات التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي ومن أهم هذه الكفايات الكفاية الشخصية، من خلال بناء شخصيته على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين، وتمتعه بالنزاهة والعدل والتواضع واللباقة والذكاء والالتزام بأخلاقيات المهنة والثقة بالنفس (Ferguson, 2004).

كما ويفترض بالمشرف التربوي أن يتمتع بمجموعة من الكفايات الأدائية من خلال تطوير قدرته على تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة، و القدرة على التخطيط، والقدرة على قيادة الدورات التدريبية وتقييمها، بالإضافة إلى تمتعه بمجموعة من الكفايات العلمية، ومنها المعرفة العميقة بمادة تخصصه، والثقافة الواسعة والمتنوعة، وكذلك امتلاك بعض الكفايات الاجتماعية مثل القدرة على إقامة علاقات إنسانية وطيبة مع أفراد المجتمع التربوي (البديري، 2001).

صنفت الكفايات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي الى: معرفة وتذكر، وكفايات الفهم، وكفايات أداء، وكفايات نتائج، على اعتبار أن الكفاية تشتمل على أربعة جوانب هي: المعرفي الاستيعابي، والأدائي المتعلق بنتائج التدريب، والإنتاجي والوجداني. حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة، والارتباط بالمجتمع، ومسيرة تطوره لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي (Justice,2007).

### أساليب الإشراف التربوي

تتعدد وتتنوع أساليب الإشراف التربوي بشكل كبير ومن أهم هذه الأساليب الإشرافية ما يلي:

الزيارة الصفية، وتعتبر من أقدم أساليب الإشراف التربوي وهي تعتمد على قيام المشرف التربوي بزيارة المدرسة والتعرف إلى واقع العملية التربوية والتعليمية في المدرسة نفسها، وداخل غرفة الصف، وتبرز أهمية هذا الأسلوب بأنه يتيح للمشرف التربوي التعرف عن كثب إلى جميع عناصر العملية التربوية والتعليمية من خلال التعرف إلى واقع المعلم والطالب والمنهاج والمناخ التعليمي في المدرسة، وبعد أن يقوم المشرف

بزيارة المدرسة يناقش المعلومات التي قام بكتابتها مع المعلم في محاولة لإرشاده وتحسين مستوى أدائه في الصف، ومن أنماط الزيارات الصفية : الزيارة المفاجئة، والزيارة المتفق عليها، والزيارة المطلوبة وهي تكون على بناء طلب المعلم (عبد الهادي، 2002).

كما أن هناك المقابلة الفردية، والتي تقوم على أساس عقد اجتماع مصغر ما بين المشرف والمعلم سواء قبل الزيارة الصفية أو بعدها، ويقوم المشرف خلال المقابلة بتقديم ملاحظاته عن موقف معين أو يقوم بطرح حل أو معالجة لمشكلة أو جانب من جوانب الضعف التي قد يعاني منها المعلم، وتبرز أهمية هذا الأسلوب في انه يتيح المجال لبناء نوع من الثقة ما بين المشرف والمعلم. ومن الأساليب الأخرى في مجال الإشراف التربوي أسلوب تبادل الإشراف: وهي وسيلة أخرى من وسائل الإشراف، يخطط لها المشرف التربوي بالتنسيق مع المعلمين من أجل تمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلاً والأطول خبرة، فيقوم المعلم أو عدة معلمين بزيارة معلم آخر (البديري، 2001).

ويستخدم كذلك التعليم المصغر بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة في إطار مبسط، حيث إنه يستغرق وقتاً قصيراً ويستخدم عدد قليلاً من الطلبة. ومن مميزاته تعليم حقيقي فعلي، ويسهل العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي، ويفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة. ويستخدم في إعداد المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة، وإعداد الأساتذة الجامعيين، وإعداد المرشدين التربويين (البديري، 2001).

كما حددت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011) بعض الأساليب الأخرى مثل البحوث التربوية من خلال تحليل منظم موضوعي قائم على تسجيل الملاحظات، أو جمع المعلومات عن أحد عناصر العملية التعليمية أو أكثر أو عن ظاهرة أو مشكلة أو قضية مرتبطة بالتعليم والتعلم، وكذلك أسلوب الملفات والوثائق الذي يقوم على جمع خبرة النمو المهني وعرضها على المعلم، وهناك التدريب والندوات التدريبية من خلال عقد

الاجتماعات على مستويات مديرية التربية والتعليم أو بشكل منطقي أو مركزي، يشارك فيها بعض المختصين والخبراء في مجال التربية والتعليم ويتم مناقشة الأفكار المختلفة للخروج بتصورات أو اقتراحات تعمل على تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية، أما الدورات التدريبية فتتم من خلال إعطاء المعلمين دورات تدريبية أثناء الخدمة على مستوى إدارات التعليم أو كليات التربية والمعاهد والجامعات لإعداد المعلمين، وتأهيلهم تربوياً وإكسابهم الخبرة والمعلومات المهنية والثقافية لرفع طاقتهم على العمل والانجاز.

### أنماط الإشراف التربوي

تأثرت الإدارة التربوية بالنظريات الإدارية وتطوراتها، والإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، الأمر الذي جعله يتأثر بها: مما أظهر أنواعاً عديدة من الإشراف التربوي تبعاً لهذه التطورات.

أهمية الإطلاع على أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته المختلفة لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وإن احدها هو الحل الأمثل لمشكلات التعليم، بل يتوجب على المشرف أن يطلع على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويتعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سبباً في ظهورها، وهذه الأنماط والاتجاهات مفتوحة للتطوير والتعديل بما يناسب الموقف التعليمي، آخذين بعين الاعتبار حجم الصف وموضوع الحصة، وقد يتأثر بشخصية المشرف أو بيئته التربوية ومنها:

**الإشراف التصحيحي:** وهو نمط يقوم على أساس إبداء الاحترام للمعلم، والعمل على تحديد الأخطاء ومعالجتها بصورة حسنة، ودون تجريح أو نقد سلبي لأداء المعلم، والمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة، والمشرف الذي يضع في ذهنه تقمص الأخطاء للمعلم فإنه سيجد مبتغاه ولكن لن يكون مشرفاً ناجحاً، لأن الإشراف في جوهره يتضمن عملية تصويب وتطوير وتحسين وليس فقط تدوين الأخطاء في السجلات والتقارير التي يقوم برفعها عن المعلم والمدرسة، والمشرف الناجح هو الذي يقوم بمعالجة الأخطاء البسيطة

التي يقع فيها المعلم بصورة ذكية ولبقة دون أن يقوم بالإشارة لها، وكذلك يتعامل مع الأخطاء الكبيرة للمعلمين من خلال اتباع إحدى الطرق والأساليب المناسبة مثل عقد اجتماع منفرد مع المعلم وتوجيهه إلى تصويب خطئه وكيفية تلاشيه في المستقبل (عبد الهادي، 2002).

**الإشراف البنائي:** يرتكز ويقوم هذا النوع من الإشراف التربوي على رؤية واضحة للأهداف التربوية ومعرفة آليات وطرق تحقيقها، لذا يكون اهتمام المشرف التربوي والمعلم للتطلع إلى المستقبل، وتقوم فكرة هذا النوع من الإشراف ليس فقط على الإبداع والتقدم، وإنما إشراك المعلم بصورة فاعلة في كيفية طريقة تقديم الدرس وتخطيطه، كما يقوم هذا النمط على إثارة المنافسة بين المعلمين بهدف الإبداع وتقديم كل ما هو أفضل في العملية التربوية والتعليمية. وتتمثل مهمة الإشراف التربوي البنائي باستخدام الإمكانيات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس، والعمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة، وإشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد، وتشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم (صيح، 2005).

**الإشراف المصغر:** يقوم هذا النمط من الإشراف التربوي على اعتبار التعليم مجموعة من المهارات الجزئية التي يجب أن يتدرب عليها من يمارسها، واشتق الإشراف المصغر من نمط التعليم المصغر، ويمارس من خلال ملاحظة المشرف لإحدى مهارات التدريس في فترة زمنية قصيرة ثم يقوم بتحليلها مستخدماً تكنولوجيا التربية والوسائل التعليمية اللازمة، ومهمة المشرف تدريب المعلمين على إتقان هذه المهارات واستخدام الأدوات والآلات التعليمية، أما علاقة المشرف بالمعلم هنا فأشبه ما تكون بعلاقة الخبير بالمتدرب (لهببت، 2010).

**الإشراف كتطوير للمنهج المدرسي:** يهتم هذا النمط بدرجة كبيرة في تطوير العملية التربوية والتعليمية، من خلال الاستناد إلى ضرورة تطوير المنهاج بصورة دائمة لمواكبة التطور في المجتمع، فالعمل الإشرافي الحقيقي هو الذي يتم في هذا المجال، ويرى أنصار هذا النموذج أن العمل في ميدان المناهج المدرسية يمكن أن يخلق اتجاهات مهنية موضوعية تسود العلاقات بين المشرف والمعلم (البدرى، 2001).

**الإشراف المبني على العلاقات الإنسانية:** يرتكز هذا النمط من الإشراف على أهمية العلاقات الإنسانية والعلاقة الحسنة ما بين أطراف العملية التعليمية سواء ما بين المعلم والطالب والمشرف التربوي ومدير المدرسة، ويقوم هذا النمط على ضرورة أن يكون المشرف قدوة للمعلم في كيفية التعامل مع الطلبة من خلال إبداء الإحترام والتعاون والإهتمام بتطوير العملية التعليمية بصورة مشتركة ما بين المشرف التربوي والمعلم، وبالتالي يؤثر هذا بصورة إيجابية لنقل هذه العلاقة إلى علاقة المعلم مع طلبته، مما يعمل على تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية بما يهدف الطلبة والعملية التربوية والتعليمية بصورة فعالة ومؤثرة. وهذا النمط الإشرافي يعتمد على نمط التعلم التعاوني، والعمل الجماعي وإقامة العلاقات الإنسانية السليمة، وإزالة التعارض بين حاجات المعلم وحاجات العمل، بحيث تبدو فاعلية أي عمل في التوفيق السوي بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل (لهبنت، 2010).

والنماذج السابقة للإشراف تركز على تحسين عملية التعلم من خلال جوانب متعددة: فالإشراف التصحيحي يراقب المعلمين ليؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل. والإشراف العلمي يزود المعلمين بحقائق وأرقام موضوعية تساعد على تحسين أعمالهم. والإشراف المصغر يدرّب المعلمين على مهارات التدريس ليرفع مستوى كفاياتهم الإنتاجية، كما يلاحظ بان هذه الأنماط تعتمد بشكل كبير على العلاقات الإنسانية والتعزيز الإيجابي، كما تهتم ببناء اتصال فعال مع المعلم. وبهذا انتقل الاهتمام من الحديث عن حاجات ومتطلبات العمل للحديث بصورة كبيرة وجليّة عن احتياجات المعلم، والإشراف الناجح هو الذي

يضمن التوافق الايجابي ما بين حاجات المؤسسة التعليمية وحاجات المعلمين، ويستمد خصائصه من مختلف الإتجاهات والنظريات والنماذج الإشرافية المعاصرة في ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع التعليمي (مناصرة، 2005).

**الإشراف العيادي (الايكلينيكي):** وهو أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين أداء المعلمين الصفي، وممارساتهم داخل حجرة الصف، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم الطلبة. ويهدف هذا النمط من الإشراف إلى نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء وترك أثر ايجابي في التعليم، وكذلك يهدف إلى زيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف التربوي، والتغيير الايجابي في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، وإثارة الدافعية لدى المعلمين لممارسة كل ما هو جديد ونافع في المجال التربوي والتعليمي، وتطوير تعلم الطلبة وسلوكهم (مناصرة، 2005).

ويعتبر الإشراف الإيكلينيكي من الإتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي التي تركز على المهارات التعليمية وطرق التدريس بقصد تحسين التعليم، ويعني مصطلح (Clinical إيكلينيكي): التقويم، التحليل، ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة، ويتضمن هذا المصطلح الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها، وهو ما يميز الإشراف الإيكلينيكي، وقد اختير مصطلح (الإيكلينيكي) ليلفت النظر إلى أهمية التركيز على الملاحظة الصفية، وتحليل سلوك المعلم والطالب باعتماد تسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف خلال عمليات التعليم والتعلم. وقد ميّز بين أساليب الإشراف العام التي تأخذ مكانها بشكل أساسي خارج غرفة الصف، وبين أسلوب الإشراف الإيكلينيكي الذي يركز على تحسين تعليم المعلم الصفي داخل غرفة الصف. ويعرف أسلوب الإشراف الإيكلينيكي: بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصفية بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم وعن المتعلمين في أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، وتحليل أنماط هذا التفاعل في ضوء

علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي والمعلم، بهدف تحسين تعلم الطلبة عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصفية، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب الإشرافي في نهاية الخمسينات في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطويره أثناء استخدامه وتطبيقه من قبل عدد من المشرفين التربويين العاملين في هذه الجامعة لمدة استمرت خمسة عشر عاماً حتى بداية السبعينات بهدف تحسين عملية التدريس الصفية (مناصرة، 2005؛ اليافعي والشيخ، 2005).

**الإشراف الفني:** يعتبر هذا النمط من الإشراف نمط ديمقراطي، يتسم بالنظرة العلمية ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وهو يشجع على المبادرة والإبداع، ويحث المعلمين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم. ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر إلى الموجه على أنه شخص متكامل من أعضاء هيئة التدريس، ويتعامل مع المعلمين والطلبة ويوجه اهتمامه بشؤونهم، بالإضافة إلى قيادته للآخرين في تحسين نموهم الذاتي، وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة فعالة، ومن الناحية الأخرى يتطلب من الموجه أن يكون قدوة طيبة في تعامله مع المعلمين، الأمر الذي يجعله لا يستطيع أن يتهرب من الأدوار المطلوبة والمتوقعة منه (اليافعي والشيخ، 2005).

**الإشراف التشاركي التكاملي:** وهو نمط من الإشراف يتشارك فيه مدير المدرسة على اعتبار أنه مشرف مقيم، وكذلك المشرف التربوي على أنه خبير مختص، مما يولد أجواء من الثقة والتعاون المتبادل لخدمة المعلم وتطوير أدائه، كما يساهم في إكساب المعلم طرق تعليم جديدة تعمل على إثراء العملية التربوية والتعليمية وتقدمها بما يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية بفاعلية (اليافعي والشيخ، 2005).

**الإشراف التربوي المقيم:** هو أحد الأساليب الإشرافية التي تهدف إلى التعرف على مشكلات واحتياجات وأنشطة المدرسة، من خلال مكوث المشرف التربوي في المدارس

فترة كافية، تتيح له التفاعل مع الادارة والمعلمين، ومناقشة القضايا الهامة مع المعلمين من أجل الإرتقاء بمستوى المعلم (عبيدات، أبو السميد، 2007) .

أوردت الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي (2013) أن الاشراف التربوي المقيم هو احد الانماط الاشرافية المتبعة في فلسطين، اضافة الى تطور مفهوم الاشراف التربوي للوصول الى الاشراف التربوي المدرسي الشامل، لكن لا تزال التحديات قائمة، فهناك تمسك بالاشراف التقليدي، وغياب التعزيز.

### علاقة المشرف التربوي بالمدرسين

تعد عملية تحسين العملية التربوية والتعليمية والارتقاء بها رؤية يسعى لها الجميع لتحقيق أهدافها، من أجل تقدم التحصيل لدى الطلبة من خلال التنمية المهنية للمعلمين وتطوير أدائهم الذي يشكل الدافع الأهم في تحسين مستوى الطلبة، وتفعيل علاقة العاملين بحقل التربية والتعليم وخلق فئات لديهم بأهمية التعاون والعمل التشاركي وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وتدريبهم وتأهيلهم خاصة المعلمين الجدد. المشرف مرشد وموجه ويتوجب عليه في هذا المقام عدم التعالي على المعلمين أو بسط سيطرته عليهم، ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة، ومشاركتهم في الواجبات والأعمال الملقاة عليهم لتطوير العملية التعليمية والتربوية، ويتعامل بموضوعية مع المعلمين فيعطي كل ذي حق حقه. يتوجب على المشرف التربوي أن يعمل على تطوير كفاياته بصورة مستمرة وعدم التفكير بأنه قد وصل إلى مرحلة من الكمال لا يحتاج بعدها إلى التقدم والتطور، بل عليه التعامل دائماً ببراعة وحذق. كما أن من مميزات المشرف الناجح والفعال: التمتع بالروح المعنوية العالية في صفوف المدرسين والعمل على توفير الشعور بالأمن، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم، وفي قدرتهم المهنية. كما ويتوجب عليه العمل بصورة مستمرة على تقوية أواصر العلاقات المهنية، والاجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس، وعلى ترقية هذه الأواصر والسمو بها (الفنيس و زيدان، 2000).

كما يتوجب على المشرف العمل على استخدام ابسط الوسائل، وأسهلها، وان يجعلها في إمكان المدرس ومتناوله، وأن يحقق الطلبة الأهداف التربوية المرغوب فيها، وكذلك عليه أن يكون حريصاً على إحراز التقدم التدريجي في العمل (الخطيب، الخطيب والفرح، 2002).

لقد اكد المغيدي (2001) على أن المبادئ التي تربط المشرف التربوي بالمعلمين تتمثل في طبيعة العلاقة التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حدٍ سواء .

إن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم تهدف الى الإرتقاء بمهارات المعلم، من أجل الوصول إلى المعلم النموذجي في العملية التربوية والتعليمية فهو موجه وميسر ومرشد ومقيم، ينبغي عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والخصائص والكفايات التي تميزه عن غيره وتهيئ له القدرة على تحقيق الواجبات والمهام الموكلة له على أكمل وجه، من خلال التخطيط للعملية التعليمية التعلمية، وتنفيذ إجراءاتها وأنشطتها المختلفة، والقدرة على إدارة الصف بصورة فاعلة، وأخيراً القيام بعمليات التقييم المستمر في ضوء الأهداف المنشودة، وبهذه المكونات والعناصر يتمثل الأداء التدريسي، ويقدر كفاءة المعلم فيها بقدر ما ينعكس إيجابياً على أدائه الصفي، وفيما يلي استعراض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

## أولاً : التخطيط

يعتبر التخطيط عملية مارستها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم، بأشكال وأنماط بدائية مختلفة، بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التدبير، والتوقع والحيطة وغير ذلك، وكلها ممارسات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات، وتعتبر مهمة التخطيط في غاية الأهمية لنجاح أي عمل أو نشاط لكل مؤسسة أو منظمة وخاصة في مجال العملية التربوية والتعليمية، ويعد التخطيط الجيد خطوة يؤدي إتقانها بصورة فاعلة 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، الخطيب والفرح، 2002).

كما ويعرفه الضامن (2003) على انه التفكير بالعمليات والنشاطات التي تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى نتائج محددة في إطار إدارة فعالة لهذه الإجراءات. ومن التعريفات الأخرى هو عملية إصدار الأحكام للكشف عن مواطن القوة أو الضعف، وحول بلوغ الأهداف، ويستعين المعلم بأدوات مختلفة لقياس تحقق الهدف واتخاذ القرار المناسب حوله (أبو جادو، 2006؛ عيد، 2005) .

تشمل مهارة التخطيط القدرة على تحليل محتوى المادة الدراسية، بالاعتماد على طريقة المنهج العلمي من خلال جمع المعلومات، من اجل وضع الخطط اليومية والسنوية بشكل متناسق، والقدرة على صياغة الأهداف صياغة قابلة للقياس، مع تحديد استراتيجيات التدريس والتقييم، من اجل الخروج بالنتائج المرجوة (أبو جادو، 2006؛ الشقيرات، 2009؛ مريزيق، 2009) .

وفي ضوء ذلك فإن عملية التدريس بحاجة لتخطيط مسبق على اعتبار أنها عملاً فنياً دقيقاً، ويعد التخطيط حجر الأساس في العملية التعليمية، ونشير امتلاك المعلم لمهارة

التخطيط امتلاكه كفايات أخرى مثل القدرة على تحليل محتوى المادة الدراسية، وصياغة الأهداف التعليمية، وإعداد الامتحانات (كوافحة، 2003) .

وتتمثل أهمية التخطيط التربوي في العمل على زيادة الثقة في نفس المعلم قبل دخول الفصل الدراسي نتيجة لإلمامه بالمحتوى العلمي، وتحديد أهداف التعليم، والطرائق التدريسية، والأنشطة والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس ثم عمليات التقييم اللازمة، كما أن عملية التخطيط تضمن تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بكل درس بعد تحقيقها بدقة، والمساعدة في اكتشاف أي قصور في المحتوى أو في عناصر المنهج الأخرى أو أخطاء طباعة أو أخطاء لغوية. ويسهم التخطيط الفعال في تحسين عملية التعليم والتعلم وجعلها أكثر فعالية، وتجنب المعلم الإرباك وترك الأمور تحت رحمة الصدف وتمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي، وتنظيم تعلم التلاميذ، وتحقيق الأهداف المنشودة وإعطاء متعلميه فرصة الوصول إليه، كما يؤدي التخطيط الفعال إلى توجه جميع العناصر المؤثرة في المواقف التعليمية نحو الأهداف المخطط لها، ويوفر 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 (كوافحة، 2003) .

قسم كولنتينو (Colantonio , 2004) التخطيط إلى ثلاثة أنواع أساسية للمعلم وهي:

- الخطة السنوية: وهي خطة بعيدة المدى يسعى من خلالها المعلم إلى تحقيق أهداف المقرر الدراسي خلال السنة الدراسية لفصل معين أو مرحلة معينة، ويرى المشرفون التربويون بان هذه الخطة يجب ان تشمل أهداف تدريس المادة، من خلال اطلاع المعلم على المنهاج وتحليل عناصره حتى يتمكن المعلم من تحديد أهداف المقرر الذي سيعلمه، كما يجب أن تشمل الخطة السنوية على الطرائق والأساليب التدريسية المناسبة لتنفيذ تلك الأهداف المقررة وعادة ما تتنوع الطرائق والأساليب التدريسية وفقاً لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها، كما وتتضمن الخطة السنوية وسائل وتقنيات التعليم الملائمة لطبيعة الأهداف المنوي تحقيقها من المنهاج خلال السنة، وعلى المعلم

أن يعمل على تنويع أساليب التقييم للطلبة لتكون ملائمة لطبيعة أهداف تدريس المادة وتغطي فترات زمنية متفرقة للحكم على مدى تحقيق أهداف تدريس المادة لدى المتعلمين، وبالنهاية ضرورة وضع جدول زمني لانجاز موضوعات المقرر ووحدته على طوال العام الدراسي.

- الخطة الفصلية: وتعد هذه الخطة خطة متوسطة الأجل تهدف للتخطيط لانجاز وحدات من المقرر خلال الفصل الدراسي الواحد وهي تقسم إلى خطط شهرية أو كل شهرين، وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربعة للأشهر، وتتضمن هذه الخطة العناصر نفسها للخطة السنوية ولكن على مدار فصل دراسي واحد.
  - الخطة اليومية: وهي خطة قصيرة المدى يحتاجها المعلم في عمله اليومي لإنجاز الأنشطة التعليمية لدرس واحد، يمكن تحقيقها خلال فترة قصيرة نسبياً في حصة واحدة أو مجموعة حصص، وتشمل هذه الخطة مجموعة من الأهداف السلوكية وتسجل حسب تصنيفي بلوم، وكذلك توضيح للوسائل والتقنيات التربوية أو التعليمية، بالإضافة إلى التمهيد أو التهيئة أو المتطلبات الأساسية، والعرض أو إجراءات الدرس وتنفيذه، والتقييم والذي يتكون من تقييم تكويني مرحلي وتقييم نهائي، والتعيينات أو النشاط المنزلي، والتغذية الراجعة.
- ويتمثل دور المشرف التربوي في مجال التخطيط بالعمل على إقناع المعلم بما يجب عليه القيام به في مجال التخطيط، وكيفية وضع الخطة الدراسية، والعمل على إكسابه المهارات الضرورية للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

### ثانياً : مهارة التنفيذ

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 الطلبة على التعلم، وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته ومن ثم تحسينه. وتعرف مهارة

التدريس على أنها: القدرة على أداء عمل أو نشاط معين ذي علاقة بتخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه، وهذا العمل قابل التحليل إلى مجموعة من السلوكيات ( الشقيرات، 2009).

أما مهارة التنفيذ فتتضمن: مهارات تهيئة غرفة الصف، وإدارة اللقاء الأول، وإدارة أحداث ما قبل الدخول في الدرس، والتهيئة الحافزة، والشرح، وطرح الأسئلة، وتنفيذ العروض العملية، و التدريس الاستقصائي، واستخدام الوسائل التعليمية، واستثارة الدافعية للتعلم، والاستحواد على الانتباه، والتعزيز، وتعزيز العلاقات الشخصية، وضبط النظام داخل الصف، وتلخيص الدرس. وطريقة التنفيذ هي عبارة عن: الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بتنفيذ عملية التدريس، من خلال الخطوات المتسلسلة والمترابطة لتحقيق الأهداف التعليمية، بصورة تميزه عن غيره من المعلمين الذين يستخدمون نفس الطريقة (طربية، 2008).

وقد ذكر الشقيرات (2009) وطربية (2008) عددا من هذه الأساليب والطرق ومنها: أسلوب التدريس المباشر (المحاضرة)، أسلوب التدريس غير المباشر، أسلوب التدريس المتمايز، أسلوب التدريس القائم على المدح والنفذ، الأساليب القائمة على التغذية الراجعة، أسلوب التعيينات، والتعلم التعاوني الجماعي.

وتعتبر الإدارة الصفية فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلبة 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. ويتضمن مفهوم الإدارة الصفية، وعالم التربية والتعليم الذي يتسم بخصوصية مختلفة، ولكن كل من الإدارة والتربية والتعليم تقوم على أساس العنصر البشري، مما تجعل عملية إدارته ومواكبة التطورات التي تحدث في غاية الصعوبة وتحتاج إلى عناية وجهد كبير (طربية، 2008).

وتتضمن عناصر الإدارة الصفية: المعلم والتلاميذ، وهم العاملون في الإدارة الصفية، فالمعلم هو الأداة المنفذة والموجهة، أما الطلبة فهم المادة الخام ومبرر وجودها، كما تشمل كذلك الغرفة الصفية وهو المكان التي تتم به العملية التربوية والتعليمية وما يحتويه من أثاث وتجهيزات، وساحات ومراكز ومختبرات، كما وتشتمل إدارة الصف على الأجهزة التعليمية والمواد والآلات والوسائل، والوقت الذي يعتبر عامل أساسي تنتقى بواسطته الإجراءات والعمليات المختلفة سواء داخل حجرة الصف أو خارجها. وتتبع أهمية إدارة الصف في أنها تسهم في التعرف على المسؤوليات والواجبات داخل الغرفة الصفية، وتزود بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والقيم في الطلاب، وتعزز من أنماط التفاعل والاتصال الإيجابي، كما أنها تسهم في وضع خطة عملية لتقييم مدى تقدم الطلبة نحو تحقيق الأهداف وتتطلب عملية التقييم استخدام أساليب متنوعة كالملاحظة، والاختبارات القصيرة، والأنشطة الشفوية، والأعمال الكتابية، والنشاطات المتنوعة (طربية، 2008).

وحتى يكون المعلم ناجحاً في أداء رسالته على أكمل وجه ومتقناً لعمله في مجال إدارة الصف عليه امتلاك مجموعة من الكفايات التي تعينه في عمله ومن أهمها: الرغبة الأكيدة في مهنة التدريس وحب العمل مع الطلبة والإحساس بمعنى المسؤولية تجاههم، والتدريب على الصبر والجد والتحمل، وبالتالي تقبلهم كما هم، والإلمام بجوانب علم نفس الطفولة وعلم نفس التعلم، والمعرفة الجيدة في استخدام أساليب متنوعة في تدريس وتقديم المادة العلمية، والتعرف إلى الفروق الفردية وتحديد ما داخل غرفة الصف (كوافحة، 2003).

وهذه الكفايات تضمن للمعلم تحقيق بيئة صفية مناسبة لتوفير تعلم منظم قادر على تحقيق النتائج المرجوة والمبتغاة منه، ولكي يتحقق للإدارة الصفية النجاح في إيجاد بيئة تعليمية محفزة لعملية التعليم والتعلم فإنها لا بد أن تكون مصحوبة بعوامل الانضباط والنظام الصفي الذي يوفر مناخاً تعليمياً يسهل على المعلم تنفيذ إجراءات التدريس، ومن المقترحات المناسبة للمحافظة على الانضباط والنظام الصفي: حرص المعلم على توزيع

أسئلته بين أكبر عدد ممكن من الطلبة وبطريقة عشوائية، دون تحدد اسم الطالب قبل طرح السؤال، بل عليه طرح السؤال ثم يختار المجيب، كذلك ضرورة تغيير أماكن جلوس الطلبة في الحصة بالشكل الذي يريده المعلم لمصلحة الحصة والصف، وتجنب الجلوس في المقعد وكثرة الحركة بين المقاعد في أثناء الشرح، لأن المعلم له التأثير الأكبر وهو واقف، كذلك ضرورة إتقان التعبيرات بالوجه واليدين، كما على المعلم ان يتمتع بالمرونة والاستعداد لتغيير طريقته وأسلوبه عندما يكتشف عدم جدواه، كما وعليه تجنب التهديد بأمور لا يستطيع تنفيذها، وإذا هدد بأمر فليكن معقولاً وينفذه فعلاً (طربية، 2008).

### ثالثاً : مهارة التقييم:

تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة للتعرف إلى مدى تحقق الأهداف المنشودة، وكذلك العمل على تعزيز عناصر القوة في عمليتي التعليم والتعلم، وإقرارها، ومكافأتها، ومعالجة عناصر الضعف فيها.

التقييم عملية إصدار الأحكام للكشف عن مواطن القوة أو الضعف، وحول بلوغ الأهداف، ويستعين المعلم بأدوات مختلفة لقياس تحقق الهدف واتخاذ القرار المناسب حوله (أبو جادو، 2006؛ عيد، 2005). ويتضمن التقييم استخدام المعايير والمستويات (كوافحة، 2003) .

في مجال التربية يقترن مفهوم التقييم لدى معظم المعلمين بالاختبارات التي تقيس الجانب المعرفي للطلاب فقط والمتمثل في التحصيل، أما النظريات الحديثة فقد طورت مفهوم التقييم ليشمل جميع جوانب ومتغيرات العملية التربوية، بالإضافة إلى المتغيرات الوجدانية مثل الميول والاتجاهات والمهارات الحركية (أبو جادو، 2006) .

ويتضمن التقييم الإجراءات العملية الهادفة لتقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما انفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بهدف تحسس

مستوى الأداء للوصول إلى الأهداف المأمولة والمنوي تحقيقها. وتتمثل أهمية التقييم في عملية التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تحقيق التغذية الراجعة، وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف، وتعديل الخطط، ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف، وجلب الراحة والطمأنينة للمعلم (كوافحة، 2003).

يعتبر التقييم في الإشراف التربوي ذا أهمية خاصة وذلك لأسباب عدة منها: إن اهتمام الإشراف التربوي أساساً ينصب على تقييم المعلم والعملية التربوية بعناصرها المختلفة، فنجاح التقييم واستخدامه بأساليبه العملية الحديثة يمكن أن يؤدي بلا شك إلى تطوير واضح في العملية التعليمية، فالمشرف التربوي يمكن أن يكون أكثر العاملين في الحقل التربوي التصاقاً بالتقييم ومعرفة مفهوماته وأساليبه وطرقه المختلفة، كما انه في نفس الوقت ينبغي أن يكون الإشراف التربوي نفسه خاضعاً للتقييم الموضوعي المستمر، وذلك أن أية مهنة أو عمل لا يمكن أن يتحقق بصورته المثلى ما لم تصاحبه عمليات تقييمية مستمرة لتطويره والارتقاء بمستواه (الأسدي، 2003).

وعلى الرغم من أهمية التقييم في الإشراف التربوي إلا أن الأدبيات التربوية التي تناولت ميداني الإشراف والتقييم لم تعالج هذه العلاقة المتينة بينهما، فأدبيات الإشراف التربوي وإن كانت تعالج شتى جوانب التقييم إلا أن الكثير منها يبتعد عن استخدام مفهوم التقييم واتجاهاته الحديثة، ومن ثم إمكانية الاستفادة من هذا المفهوم وهذه الاتجاهات في تطوير عملية الإشراف، كما أن أكثر الأدبيات المتعلقة بالتقييم نراها إما أن تبتعد عن مفهوم الإشراف التربوي أو تشير إليه إشارات عابرة غير مستوفية لجوانبه الأساسية، ويحاول بعض الباحثين تجنب استخدام مفهوم "الإشراف التربوي" حيث يجب أن يشار إليه، فهناك أدبيات تعالج موضوع "تقييم المعلم" أو "تقييم التدريس" أو "تقييم العملية التربوية في المدرسة" ولكنها تغفل استخدام مفهوم الإشراف التربوي الذي هو في الواقع يمثل هذه الجوانب الأساسية (كوافحة، 2003).

إن ما كتب حول التقييم من حيث تطور مفوماته وأساليبه وخطواته عربياً وعالمياً أصبح يشكل مورداً ضخماً من الأدبيات بما تتضمنه من أسس نظرية ومنهجية يمكن أن تسهم في تطوير عملية الإشراف من جهة وتقييم هذه العملية نفسها من جهة ثانية. ولعل من ابرز ما يمكن أن يشار إليه في هذا المجال هو أن عملية الإشراف التربوي ينبغي أن تسير وفقاً لما تم التوصل إليه في ميدان التقييم، والإفادة من كل ما كتب في هذا المجال، كما يمكن أن يتم تقييم عملية الإشراف نفسها وفقاً لهذه الاتجاهات. وهنا يمكن الإشارة إلى عدد من الأسس والمبادئ الخاصة بالتقييم وتخدم الإشراف التربوي كعملية تقييمية ومن هذه الأسس: ضرورة أن يكون هدف التقييم في الإشراف تطويرياً وليس نهائياً، وذلك أن هدف العملية الإشرافية هو تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وهناك نوعين من التقييم، النوع التطويري؛ يجري بشكل مستمر ودون انقطاع، أما النوع النهائي فهو يجري في نهاية البرنامج أو العمل، وحيث أن الهدف من الإشراف التربوي هو التطوير لذلك وجب أن تتم هذه العملية من خلال العديد من الزيارات واللقاءات الميدانية مع المعلمين ومديري المدارس وغيرهم، ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لا تقتصر على زيارة واحدة يتم الحكم في ضوءها (الأسدي، 2003).

يعتبر من أن أفضل أنواع التقييم وأكثرها خدمة للتطوير تلك التي تكون في ضوء أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ولذلك لا بد أن يهتم المشرف التربوي بوضع أهداف محددة لعمله الإشرافي، كما يمكن اتباع ما يسمى بالتقييم الذاتي وتحديد الأهداف التي يتم بموجبها مثل هذا التقييم وذلك وفقاً لطبيعة العنصر الذي يتم تقييمه ونوعه، والتقييم هو الجهود المنظمة التي تبذل للتأكيد من مدى النجاح في بلوغ الأهداف التي حددها برنامج الإشراف التربوي، وهو دراسة مدى نجاح الأساليب والوسائل التي استخدمها جهاز الإشراف التربوي في هذه العملية، وذلك من أجل إعطاء القائمين على برنامج الإشراف التربوي صورة واقعية عن هذه العملية، وتساعدتهم في التطلع للمستقبل، ووضع خطط الإشراف الجديدة. والتقييم عملية متممة لعملية التخطيط والتنفيذ فإذا حقق

برنامج الإشراف أهدافه فان ذلك يبعث الراحة والطمأنينة في نفوس القائمين عليه ويحفزهم للعمل، وأما إذا لم يحقق أهدافه فان ذلك يعطي الفرصة للقائمين عليه لمراجعة وسائلهم وأساليبهم وتعديل بعضها وتغيير وتطوير البعض الآخر (ضمرة، 2002).

وينظر الى التقييم على أنه عملية تعاونية يشترك فيها جميع المعنيين بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، كما يتسم التقييم بأنه عملية شاملة لكافة أبعاد برنامج الإشراف وعناصره، وهو عملية تشخيصية تستهدف دراسة جوانب القوة والضعف في برنامج الإشراف التربوي بقصد الإفادة من القوة وعلاج الضعف.

يتم التقييم على أساس جمع ودراسة معلومات صحيحة وكامنة بحيث تتخذ هذه المعلومات معياراً للحكم على البرنامج الإشرافي، والتقييم وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة لتحسين عملية الإشراف التربوي في ضوء الأهداف المحددة لهذه العملية وعلاج الضعف والعيوب فيها (الأسدي، 2003).

وعملية التقييم ضرورية في حالتها النجاة أو الفشل في بلوغ الغاية التي يسعى إلى تحقيقها جهاز الإشراف التربوي للتأكد بطرق موثوقة وسليمة - بقدر الإمكان - من المدى الذي وصلت إليه الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف الموضوعية، وكما نعرف فان عملية الإشراف التربوي لا تسعى إلى تحقيق هدف واحد، وكذلك فان طرق التقييم متنوعة غير محددة لكي تتناسب وأهداف الإشراف التربوي. ويجب ألا يقيد المشرف التربوي نفسه بوسيلة واحدة أو وسائل محدودة من وسائل التقييم للحكم على برنامج الإشراف التربوي، فوسائل التقييم عديدة ومتنوعة منها: استخدام الوسائل الموضوعية، حيث يقيم المشرف هنا الجانب الذي يريد تقييمه من عملية الإشراف التربوي عن طريق التجارب والاختبارات، وهذه الطرق مقنعة له ولزملائه وللعاملين معه ولأولياء الأمور. وكذلك يمكن أن يستخدم الوسائل الذاتية من خلال الاستعانة بالاستفتاء والتقارير والمناقشات والنقد الشفوي، والمعلومات التي يحصل عليها، فهذه الوسائل يجب أن تجمع من أكبر عدد

ممكن من المشاركين في تنفيذ البرنامج، من الطلبة والمعلمين والمشرفين وأولياء الأمور وغيرهم (ضمرة، 2002).

ويجب على المشرفين التربويين أن يضعوا برنامجاً للتقييم وينفذوه، بحيث يكون كل واحد منهم مكملاً للآخر في إعداده وتخصصه، وبحيث تتوافر فيهم الكفايات اللازمة للقيام بالجوانب الفنية من عملية التقييم، ولا بأس من الاستعانة بخبرات خارجية في هذا الميدان.

تم سابقاً عرض المراحل التي تم تطور مفهوم الاشراف التربوي خلالها، بدءاً من مرحلة التفتيش ومن ثم الى مرحلة التوجيه وصولاً الى مرحلة الاشراف التربوي، وسيتم التطرق الآن الى مراحل التطور في مفهوم الاشراف التربوي في فلسطين.

### التطور التاريخي للإشراف التربوي في فلسطين

تطور مفهوم الإشراف التربوي، وتطورت فلسفته وأساليبه تطوراً واضحاً وكبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة مختلف الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي، ورفع كفايته على نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم، ورفع مستواه (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011).

وقد مر الإشراف التربوي في فلسطين بمراحل التطور التالية:

1. **مرحلة التفتيش (1948 م - 1977 م):** حيث كان التفتيش في هذه الفترة قائماً على البحث عن أخطاء المعلم، من خلال الزيارة الصفية، وكان يعتمد بالأساس على تمكن المعلم من المادة العلمية، وعلى مدى تحصيل الطلبة، وبعد الزيارة يعرض المفتش على المعلم النواحي السلبية دون التطرق إلى النواحي الايجابية، مم كوّن خلال هذه الفترة اتجاهات ومواقف سلبية عند المعلمين نحو موضوع التفتيش (الجرجاوي والنخالة، 2009).

## 2. مرحلة التوجيه (مرحلة ما قبل السلطة الوطنية الفلسطينية (1978 - 1994)):

لقد تميزت هذه المرحلة بطابع التفتيش بالرغم من تغيير اسم المشرف من مفتش لموجه ثم مشرف تربوي، إلا إن ممارساته وسلوكه كان يبتعد عن التخطيط، وتتسم هذه المرحلة بالتفتيش من خلال الزيارات الإشرافية المفاجئة للمعلمين التي تفتقر للتخطيط، وتهدف للكشف عن جوانب الضعف لديهم ورصد الأخطاء التي يراها في أثناء زيارته حيث كان تركيز المفتش على مدى فهم الطلبة للمحتوى التعليمي، ومدى التزام المعلمين بالقوانين والتعليمات، واتباعهم للمقررات الدراسية، وتحضيرهم للمادة الدراسية، ومدى التحصيل للطلبة، ومن ثم كتابة التقرير، وإعطاء تقدير معين للمعلم، وبسبب قلة عدد المفتشين لم تكن هناك سوى زيارة أو زيارتين للمدرسة خلال العام الدراسي، ولم يكن هناك اهتمام في التطوير المهني للمعلم. حاول الاشراف التربوي خلال هذه المرحلة التركيز على إيجاد علاقات حسنة بين المعلم والموجه، ولكن المعلمين لم يرضوا عن أداء الموجه وزياراته لان مهمة الموجه لم تكن واضحة، واعتبروا ان التغيير حدث في المسمى الوظيفي فقط (الادارة العامة للاشراف والتأهيل التربوي، 2013؛ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011؛ الجرجاوي والنخالة، 2009؛ المدلل، 2002).

## 3. مرحلة الاشراف التربوي (مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية من عام

1994 وحتى 1996)):

لقد تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف على التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة من لحظة قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، ولهذا حدث تطور كبير في واقع الإشراف التربوي من ممارسة الأدوار التقليدية القديمة إلى ممارسة أدوار حديثة تواكب التقدم العلمي والتقدم والتحسين في مجال التربية والتعليم وخاصة في المجال الإشرافي، وقد اتسم الإشراف التربوي بتقديم الدعم والمساندة، وأصبح الهدف من الإشراف هو إحداث تغيير كلي في العملية التربوية والتعليمية في فلسطين. ولقد أصبح كلاً من المعلم والمشرف التربوي شريكين رئيسيين في إنجاح العملية التربوية والتعليمية، وتقديم حلول

وبدائل للمشكلات التربوية التي يواجهها المعلم وقد اتسمت هذه المرحلة بان المعلمين أصبحوا يهتمون بشكل كبير بتحقيق الرضا والتعاون مع المشرفين، وكذلك أصبح هناك اهتمام لدى المعلمين بتنفيذ القوانين والتعليمات بحرفيتها، وعدم الثقة بين المعلم والمشرف التربوي، مما يجعل المعلم يخفي عيوبه عن المشرف التربوي، وكذلك غياب الدراسات والبحوث العلمية والإحصائيات، وتوزيع المعلمين وفق حاجات المدارس من التخصصات (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2013؛ الزرعي، 2011؛ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011).

#### 4. مرحلة ما بين 1996 - 2005:

لقد تغيرت فيها طبيعة العمل المطلوب بحيث أصبح يتشارك كل من المشرف التربوي والمعلم في زيادة فرص نجاح الأسلوب الإشرافي المناسب في تحقيق الأهداف المنشودة بعد اقتناع المعلم بدوره وتنفيذه في النشاطات التعليمية المختلفة. يقدم المشرف التربوي التغذية الراجعة المحببة للمعلم، باعتباره قائداً تربوياً يهتم بنمو المعلم وتطويره ومساعدته في حل المشاكل، كما أصبح التعامل الديمقراطي يغلب على هذه العلاقة، وأصبح هناك اهتمام بالتدريب الكمي على الأغلب، كما أصبح هناك اهتمام باستحداث ادوار جديدة في عمل المشرف التربوي من خلال العمل على إعداد الإشراف التربوي وإعداد مواد تدريبية، وتدريب المعلمين والمديرين وإثراء المنهاج، وتم العمل على تطوير أداء مديري المدارس للقيام بدورهم كمشرفين مقيمين. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي مر بها الإشراف التربوي في فلسطين، فقد تم استحداث وظيفة مشرف مرحلة علمي، ومشرف مرحلة أدبي، ليستطيع المشرف تقديم الدعم لمعلمي المرحلة الأساسية الأولى للصفوف (1-4) الأساسية، كما تم استحداث العمل في الإشراف العام حيث يرافق المشرف التربوي مدير المدرسة في زيارة صف غير تخصصية، يقدم بعدها التغذية الراجعة للمدير بناء على مرافقته له في الحصة الصفية. أما التحديات التي واجهت هذه المرحلة فكانت مخلفات الإحتلال السائدة، وكثرة الأعباء الملقاة على المعلم (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2013؛ وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2011).

## 5. مرحلة ما بين 2006 حتى الآن:

شهدت هذه المرحلة تحولات ملموسة وانتهاج أنماط جديدة فيها على صعيد الإشراف التربوي، وقسمت وزارة التربية والتعليم الفلسطيني (2011) هذه المرحلة إلى فترتين:

### • الفترة الأولى (2006 – 2008)

وقد تم في هذه المرحلة تعزيز دور الإشراف الصفي حيث تم تنظيم العديد من البرامج في هذا المجال منها:

**المتابعة الشاملة:** وهي تقوم على تشخيص كل ما يتعلق بالعملية التعليمية والتعلمية من مصادر مادية وبشرية، من خلال النظر إلى المدرسة باعتبارها وحدة مستقلة للوقوف على مدى تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية.

**المشرف الصديق (التعاوني):** الذي يعنى بتقديم الدعم والمساندة والمساعدة لمعلمي المدرسة أو فئة منهم في موضوعات أظهرت المدرسة حاجة إليها، وذلك بناء على زيارة المتابعة الشاملة أو حاجة بعض المعلمين ذوي الأداء المتدني.

**الإشراف العام:** واقتصر العمل فيه على مرافقة مدير المدرسة على اعتباره أنه مشرف تربوي مقيم، ومتابعة النمو المهني للهيئة التدريسية، ومتابعة المشاريع الريادية في المدرسة، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

### • الفترة الثانية (2008 ولغاية الآن)

وهي الفترة التي تقع ما بين منتصف عام 2008 وحتى يومنا الحالي، حيث تم تطوير نظام الإشراف التربوي بغية الانتقال من مرحلة التركيز على الإشراف الصفي التخصصي فقط إلى الإشراف التربوي المدرسي الشامل، واستحداث متخصص فيما يتعلق بالمشرف التربوي مشرفاً مقيماً، والمتابعة الشاملة والإشراف التخصصي، وقد كان لذلك مسوغات عديدة منها: ضرورة التواصل المستمر مع المدارس والمكوث فيها أطول فترة ممكنة كما أظهرت التجربة التي قامت الوزارة بتطبيقها في (84) مدرسة الأكثر حاجة، وكذلك كان لا بد من تحديد عمل المشرف التربوي بوضوح ليقوم بدور الداعم أو المقيم،

والعمل على الحد من خروج المعلمين من المدارس بغرض حضور لقاءات وورش تدريبية عن طريق عقدها في المدرسة أو داخل المجموعة العنقودية، مما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية والتعليمية، وذلك من شأنه تخفيف تكاليف مالية للدورات، وعدم كفاية الزيارة الصفية للحكم على أداء المعلم. ومع ذلك لا تزال التحديات قائمة فهناك تمسك بالأساليب التقليدية، وغياب التعزيز بصورة عامة (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2013).

تم في هذا القسم من الدراسة مناقشة مفهوم الإشراف التربوي، ومقوماته، وعناصره، وأنواعه، كما تم مناقشة عناصر الإشراف التربوي والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وذلك نظراً لما لهذه العملية من أهمية كبيرة في تحسين وتطوير أداء المعلمين.

وفي القسم التالي من الفصل سيتم مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة من العالم حول الإشراف التربوي ودور المشرف التربوي في تطوير وتحسين أداء المعلمين.

## ب. الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم من الدراسة عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة الفلسطينية منها والعربية والأجنبية التي تناولت واقع الإشراف التربوي وأهميته ومحاوره، مع التركيز على دور المشرف في تطوير أداء المعلم في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

### • أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة أبو سمرة ومعمر (2013) التعرف إلى دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2009/2010، والبالغ عددهم (1590) معلماً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وفق متغيرات الدراسة، بلغ عدد أفرادها (296) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كما يراه المعلمون الجدد أنفسهم كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي قدره (3.30)، وأن دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلم الجديد كان أعلى من دعم الأقران، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري: "الجنس، والتخصص"، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، لصالح منطقتي أقصى الشمال والشمال.

هدفت دراسة احميدة (2012) التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (213) معلمة رياض أطفال من مديريات التعليم الخاص في محافظات عمان والمفرق وإربد، وتم بناء استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية على معظم المجالات، وعلى المجالات مجتمعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رأي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر المعلمات في دور المشرف التربوي، وتعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والموقع، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات خاصة لتحسين أداء المعلمات في تنمية مهارات الأطفال اللغوية.

هدفت دراسة اللوح (2012) التعرف إلى درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية، مع الكشف عن أثر متغيرات الدراسة على آراء معلمي اللغة العربية في درجة التحسن نتيجة للإشراف التربوي التطوري، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم بناء مقياس مكون من (62) عبارة وزعت على ثلاثة محاور: الأول: الإشراف التطوري وممارسات التخطيط للتدريس، والثاني: الإشراف التطوري وممارسات تطبيق التدريس، والثالث: الإشراف التطوري وممارسات تقييم التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (164) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الإشراف التربوي التطوري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير: الجنس والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن أهم توصيات الدراسة: عقد

دورات تدريبية للمشرفين التربويين؛ لتطوير مهاراتهم في مجال استخدام الإشراف التطوري في ممارساتهم الإشرافية على المعلمين؛ لتحسين أدائهم.

**هدفت دراسة الزرعي (2011) تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والوظيفة في آراء المشرفين التربويين والمديرين حول مستوى تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (191) مشرفاً و (636) مديراً . واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (358) مشرفاً ومديراً، أي ما يقارب (43%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك مستوى تحديد عالٍ للحاجات التربوية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون أنفسهم ومديري المدارس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشرفين التربويين والمديرين، تعزى لمتغير الجنس. أوصى الباحث بتوصيات منها: تحسين الحياة المادية للمشرفين التربويين، خاصة فيما يتعلق بالرواتب، ليستطيعوا سد حاجاتهم المادية وتأمين مستوى حياة كريمة لهم ولأسرهم، وكذلك تحسين بيئة عمل مهنية للمشرفين التربويين من حيث المكان والمعاملة، فالمشرف التربوي بحاجة إلى أن يعمل باستقلالية تحافظ على خصوصيته، كما أنه بحاجة إلى دعم رؤسائه له في عمله.**

**هدفت دراسة أبو شاهين (2011) التعرف مدى مساهمة الموجّه التربوي في مساعدة معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي على اكتساب مهارات النمو المهني التالية: مهارة التخطيط للتدريس، مهارة تطبيق طرائق التدريس المناسبة، مهارة استخدام تقنيات التعليم، مهارة إدارة الصف الدراسي، مهارة تقييم التلاميذ والتعرف على آراء المعلمين تجاه مساهمة الموجهين التربويين في نموهم المهني وأثر المتغيرات التالية:**

الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة في التعليم، وتقديم مقترحات يمكن أن تزيد من مساهمة الموجهين التربويين في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (173) معلماً ومعلمة؛ (138) معلمة، و (35) معلم بنسبة (9%) من المجتمع الأصلي لكل منهما في محافظة القنيطرة، طبقت عليهم استبانة مؤلفة من (60) بنداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة البحث، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: أن درجة مساهمة الموجه التربوي في النمو المهني للمعلمين على مجالات الاستبانة ككل متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد في الدراسة في متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات المتعلقة بمدى مساهمة الموجهين التربويين في النمو المهني للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إجابات المعلمين والمعلمات لصالح المعلمين الذين يحملون أهلية التعليم الابتدائي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات الاستبانة جميعها متعلقة بمدى مساهمة الموجهين التربويين في النمو المهني للمعلمين تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين والمعلمات الذين لديهم خدمة في التعليم عشر سنوات فأكثر، وباستخدام اختبار شيفيه لمتغير الخبرة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال مهارة التخطيط للتدريس أيضاً، كما قدم المعلمون مجموعة اقتراحات يمكن أن تزيد من مساهمة الموجهين التربويين في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، تتعلق بتقنيات التعليم الحديثة وطرائق التدريس، ومجال تقييم عمل المعلمين، والعلاقات الإنسانية، وكفاءة الموجه التربوي في عمله وقدرته على مساعدة المعلمين في النمو المهني لهم.

**هدفت دراسة النخالة (2009) التعرف على مدى امتلاك المعلمين لخصائص المعلم العصري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من (103) مدير ومديرة، (52) مشرفاً ومشرفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة، واستخدم الباحثان لجمع المعلومات**

استبانة خاصة تكونت من (49) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رباعية التدرج هي: الخصائص المهنية والعقلية والشخصية والاجتماعية والثقافية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لمدى امتلاك المعلمين لخصائص المعلم العصري من وجهة نظر المشرفين التربويين (67.5%) كانت ترتيبها كالتالي: الخصائص الشخصية، الاجتماعية، العقلية، الثقافية والمهنية، كما دلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تغرى لمتغير المسمى الوظيفي (مشرف - مدير) عدا البعد الرابع فقد كانت الفروق لصالح مدير المدرسة. ومن توصيات الدراسة: تضمين المقررات الدراسية في مؤسسات إعداد المعلمين (الجامعات) على مساقات دراسية تعالج فيها القضايا المتعلقة بخصائص المعلم العصري.

هدفت دراسة مرتجي (2009) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بحافظات غزة وسبل تفعيله، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مهارة الإبداع، والتطوير، والتأثير في الآخرين، وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (40) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (600) معلماً ومعلمة من المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بحافظات غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بحافظات غزة كان عالياً، كما احتل المجال الثالث "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التأثير على الآخرين"، وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، ونشر إبداعات وابتكارات المعلمين المتميزين، وإتاحة الجو النفسي الودي

أثناء الاجتماعات والمناقشات بين المعلمين والمشرفين، والعمل على التنويع في استخدام أساليب الإشراف التربوي الحديثة.

هدفت دراسة تيم (2009) التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (391) معلماً ومعلمة، موزعين على أربع محافظات هي (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين) صممت استبانة غطت الممارسات الإشرافية، وقد أشارت نتائج الدراسة بصورة عامة إلى أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة، وان واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومكان السكن.

هدفت دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) التعرف على واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع الإشراف التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، (90) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات استبانة تكونت من (53) فقرة خماسية التدرج، وقد حلت نتائج الدراسة باستخدام تحليل التباين الأحادي، اختبارات التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة، ورتبت مجالات الاستبانة الستة حسب الأهمية من وجهة نظر المعلمين كما يلي: التكيف الوظيفي، المنهاج، العلاقات الإنسانية، طرائق وأساليب التدريس، التقييم، حاجات الطلبة ومن وجهة نظر المشرفين كالتالي: التقييم، المنهاج، التكيف الوظيفي، حاجات التلاميذ، طرائق وأساليب التدريس، العلاقات الإنسانية، كما دلت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء

المعلمين والمشرفين التربويين في استبانة واقع الإشراف التربوي تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا البكالوريوس والماجستير ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من (5-10) سنوات، كما دلت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة الحارثي (2009) إلى تحديد معايير جودة أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية، والوقوف على درجة تحقيق أساليب الإشراف التربوي لمعايير الجودة الشاملة، في دولة السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد أعد الباحث أداتين للدراسة طبقاً على عينة تكونت من (18) مشرفة تربوية، و (158) معلمة، وتم التوصل إلى قائمة من المعايير فيما يتعلق بأهداف تلك الدراسة، وأن الأساليب الإشرافية لا تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المعلمات، وأن الأساليب الإشرافية تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المشرفات التربويات، ووجود معوقات تحد من تحقيق أساليب الإشراف التربوي لمعايير الجودة.

هدفت دراسة الشدادي (2009) التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (55) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم كانت مرتفعة على جميع محاور الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة؛ بسبب اختلاف الخبرة التعليمية.

هدفت دراسة المغذوي (2008) التعرف على فاعلية الإشراف التربوي الإلكتروني في أداء معلمي الرياضيات، واستخدم الباحث المنهج شبه التجريبي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً من معلمي مادة الرياضيات لجميع المراحل التعليمية، وأعد الباحث بطاقة ملاحظة لمهارات التدريس، وقد توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المجموعتين في الاختبار المعرفي البعدي لصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المجموعتين في بطاقة ملاحظة مهارات التدريس لصالح المجموعة التجريبية.

هدفت دراسة الدوسري (2008) معرفة دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية، وتكونت عينة الدراسة من (45) معلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تخدم أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك قصور لبعض المشرفين في توجيه معلمي التربية الفنية إلى فصل كل صف دراسي لوحده في دفتر التحضير، واستخدام الوسائل التعليمية، والاهتمام بالتقييم المستمر، وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف التربوي.

هدفت دراسة أبو سالم (2008) إلى بيان درجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلميهم، وكذلك الكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على متوسط تقديرات معلمي اللغة الانجليزية لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفيهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (469) معلماً ومعلمة، وقد قامت الباحثة باختيار العينة لدراسة المعلمين والمعلمات الذين يدرسون مساق اللغة الانجليزية في مدارس محافظات غزة الحكومية الثانوية، وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية وبنسبة (55.86%) والبالغ عددهم (262) معلماً ومعلمة

من المجتمع الأصلي، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الثاني "تعاون الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم فيما يتعلق في المادة التعليمية" قد احتل المرتبة الأولى بمعدل نسبي (70.49%) يليه المجال الثالث "تعاون الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الاداء المهني لمعلميهم فيما يتعلق بطرائق وسبل التدريس" قد احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (69.76%) ثم جاء المجال الخامس "تعاون الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم فيما يتعلق بالتقييم" وقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 68.97% وجاء المجال الأول "تعاون الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم فيما يتعلق بالتخطيط للعملية التدريسية.

**هدفت دراسة الحلاق (2008) التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية، والتعرف على متطلبات تطوير الإشراف في المرحلة الثانوية كما هدفت الى التعرف على اثر متغيرات "الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة" على درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت الباحثة ببناء وتطوير اداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان اشتمل على (78) فقرة موزعة على 5 مجالات، وبلغ حجم المجتمع الأصلي للدراسة (215) مشرفا ومديرا من الجنسين، منهم 96 من المشرفين بواقع 84 مشرفا و12 مشرفه و119 من المديرين بواقع 58 مديرا و61 مديرة، وهو اجمالي عدد مشرفي ومديري جميع المدارس الثانوية بمحافظة غزة الخاضعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد تكونت عينة الدراسة من 78 مشرفاً ومشرفة و 112 مديراً ومديرة يعملون في 6 مناطق تعليمية هي شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، المتوسطى، خانينونس، رفح. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة استجابة جيدة لكل**

مجال من مجالات الدراسة الخمس، حيث جاءت مجالات الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً كما يلي: اختيار وتعيين المشرف التربوي، مهارات الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، تدريب المشرفين التربويين، أهداف الإشراف التربوي، وبناءً على النتائج قدمت الدراسة توصيات أهمها: تدريب المشرفين التربويين على استخدام أساليب إشرافية معاصرة، وكذلك قيام وزارة التربية والتعليم بترتيب زيارات لبعض المشرفين التربويين لدول أخرى للإطلاع على تجربتها في مجال الإشراف التربوي والاستفادة منه.

هدفت دراسة صالح (2007) تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة، ومعرفة مدى ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين والمديرين، 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 ومديري المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة، بلغت (168) معلماً ومديراً، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها، ولقد توصلت 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 عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه وتعزى لمتغيرات الدراسة: المهنة (مدير/معلم)، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولقد خرجت الدراسة بتصور مقترح لتحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

هدفت دراسة الجرجاوي (2007) بيان مسؤوليات المشرف التربوي كما يدركها المعلمون الجدد في المدارس الأساسية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لقربه من الموضوع، وقد عمد إلى اختيار عينة قصدية عمدية من المجتمع الأصلي، بلغ عددها (73) معلماً جديداً، واستخدم المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات الحقيقية عن موضوع الدراسة، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن (65%) من أفراد العينة اعتبروا أن مسؤوليات المشرف التربوي هي اكتشاف الاخطاء وتصويبها داخل وخارج قاعة الدراسة، كما أجمع أفراد عينة الدراسة أنه من مسؤوليات المشرف التربوي تقديم إجراءات وقائية لطلابه، وأن (47%) من أفراد العينة اعتبروا مسؤوليات المشرف التربوي بنائية وأجمعوا أن له مسؤوليات إبداعية تجاه طلابه، وأن (95%) من أفراد العينة يرون أن للمشرف دوراً في التخطيط التربوي وأن ما نسبته (96%) بينوا أن له دوراً تنظيمياً، وأن (89%) من أفراد العينة اعتبروا أن له مسؤوليات في النشاطات المدرسية.

هدفت دراسة صيام (2007) التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (226) معلماً ومعلمة، العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط العملية التعليمية ومهارات تنفيذ الدروس ومهارات الإدارة الصفية ومهارات التقييم متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والتقييم، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية.

هدفت دراسة صبح (2005) التعرف إلى درجة تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين، كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، وسعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية: ما واقع التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين من حيث: المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين أبعاد مجال المدخلات لتقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين، كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية؟ تكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة بنسبة (20%) من مجتمع المديرين، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (481) بنسبة (5%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، حيث أن عينة الدراسة بلغت (589) مديراً ومعلمًا (ذكوراً وإناثاً)، وقد تبين بأن الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.32)، بينما كانت بدرجة كبيرة لمجال التغذية الراجعة، وكان ترتيب الأبعاد التابعة لمجال المدخلات كما يلي: المعلمين في المرتبة الأولى، والمناهج في المرتبة الثانية والتلاميذ في المرتبة الثالثة، وأخيراً الإمكانيات المادية والعلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة، وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بضرورة زيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكانياتهم الشخصية، وتقدير الاحتياجات من الأبنية المدرسية على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ، وضرورة تطوير المكتبات والمختبرات والمعدات وصيانتها، وتنفيذ الإجراءات، لتحسين صيانتها واستخدامها دورياً، وكذلك ضرورة المشاركة في تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في الأبنية المدرسية، ووضع النماذج الخاصة بذلك، والمشاركة في التخطيط للقاعات والساحات والملاعب والمختبرات والمرافق الصحية، بحيث تتوافق مع المعايير الصحية المحددة، والمساهمة في تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة من حاسوب

وفيديو وأجهزة عرض، والمساهمة في إدخال أنظمة إدارية تطويرية في مختلف مستوياتها التنظيمية، وتطبيق الأولوية في تنفيذ الخطط التربوية بالاستناد إلى دراسات علمية وكيفية.

هدفت دراسة شديفات وسليمان (2005) تحديد أثر الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات العلوم في مديرية التربية والتعليم لمحافظة المفرق للعام الدراسي 2002 - 2003، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتمثلت في 44% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، طبقت على (122) معلماً ومعلمة للعلوم، حيث تم توزيعهم على مجموعتين: ضابطة وتجريبية، وقد دلت نتائج الدراسة على أن الإشراف التربوي التطوري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم من الإشراف التقليدي على الأداة ككل، وعلى مجالاتها الخمس: أهداف التدريس، والمحتوى، والانشطة، وطرق التدريس، والتقييم، وبدلالة إحصائية مرتفعة ( $p < 0,001$ ).

هدفت دراسة البنا (2003) التعرف إلى الدور المهني الذي يجب أن يمارسه المشرف التربوي لتحسين العملية التعليمية التعلمية، وذلك من خلال دوره تجاه عناصرها وهم: المعلمون، والمتعلمون، والمناهج، وبيئة التعلم، والإمكانات المادية، والبيئة المحلية، وذلك من وجهة نظر المعلمين الذين يشرف عليهم في مدارس محافظة غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (422) معلماً ومعلمة، العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية من الممارسة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني، تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي للمعلم، و متغير سنوات الخدمة للمعلمين، و متغير المرحلة التعليمية التي يتعامل معها المعلمون.

هدفت دراسة الخوالدة (2002) التعرف على دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي مادة التربية الإسلامية في المرحلة الأساسية. وأجريت الدراسة على عينة شملت جميع معلمي مادة التربية الإسلامية في مديرية عمان الثانية والبالغ عددهم (65) معلماً ومعلمة، وقام الباحث بإعداد استبانات خاصة لتحقيق غرض دراسته، وقد تبين بأن الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.32)، ولم تشر الدراسة إلى وجود فروق إحصائية برأي المعلمين في دور المشرف تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

هدفت دراسة زامل (2000) تقييم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين إلى دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة داخل الوظيفة، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس الأساسية لوكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية للعام الدراسي (2000 - 1999)، والبالغ عددهم (19) مشرفاً ومشرفة و(96) مديراً ومديرة، وقام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة التي اشتملت على (68) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية هي: مدخلات نظام الإشراف التربوي، والعمليات في نظام الإشراف التربوي، ومخرجات نظام الإشراف التربوي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك درجة عالية لمجال مدخلات نظام الإشراف التربوي، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.1%)، ودرجة متوسطة لمجال عمليات نظام الإشراف التربوي وبنسبة مئوية وصلت إلى (69.8%)، بينما مجال المخرجات، فقد حصل على نسبة مئوية للاستجابة وصلت إلى (74%) وهذا يعبر عن درجة واقع عالية لمجال المخرجات في نظام الإشراف التربوي. وجود اختلاف في استجابة أفراد المجتمع على استبانة واقع نظام الإشراف التربوي بين الذكور والإناث يعزى لصالح

الإناث، وجود اختلاف في استجابة أفراد المجتمع على استبانة واقع نظام الإشراف التربوي لمتغير المؤهل العلمي يعزى لصالح حملة الشهادة (أقل من بكالوريوس)، وجود اختلاف في استجابة أفراد المجتمع على استبانة واقع نظام الإشراف التربوي بين الأفراد لمتغير الخبرة يعزى لصالح الأفراد ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات). وقد أوصى الباحث إلى ضرورة زيادة عدد المشرفين التربويين في المناطق التعليمية الثلاث: القدس، ونابلس، والخليل. وضرورة قيام المشرفين التربويين بالتنسيق مع المسؤولين في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية بوضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين. وجعل التقييم في العملية الإشرافية جهداً جماعياً يشترك فيه كل من له صلة بالعملية التعليمية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة كابوسوزغلو وبالابان (Kapusuzoglu & Balaban, 2010) التعرف على أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم، وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (297) معلماً و(35) مشرفاً يعملون في منطقتي بولو وديوز في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً، و (26) مشرفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأجابوا على استبانة مكونة من (48) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لا يعتقدون أنهم تلقوا دعماً كافياً من المشرفين، بينما رأى المشرفون أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير وكبير جداً.

هدفت دراسة جلانز (Glanz, Suman & Sullivan, 2007) التعرف على تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف وعلى أداء الطالب، توصل الباحثون عن طريق الاستخدام المكثف للاستبيانات والمقابلات أن الإصلاح التربوي المركزي له نتائج مهمة على الإشراف التعليمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين، أوضحت النتائج أن المديرين الذين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام

بالإشراف المستمر والبناء؛ غالباً كان يعهد بالإشراف إلى اشخاص غير مدربين وليس لهم السلطة المؤسساتية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييماً، واستنتج الباحثون أن النظام عالي المركزية في المدارس والذي أعطى المناهج الإلزامية قد أضاف مسؤوليات إلى المشرفين، وتم اكتشاف العديد من أمثلة التطوير الإشرافي والمهني.

هدفت دراسة ايدي وزبيدة (Eady & Zepeda, 2007) 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 2000، وقد استخدم منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل كل من داخل الحالة وعبر الحالة، وأجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاثة بمجموع تسع مقابلات، وأظهرت البيانات انه يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بوساطة نتائج الاختبارات القياسية، كما أنه يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية، وتؤثر البيئة الريفية على تطوير العاملين، كما أن التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين. وتم اختيار عينة الدراسة بناء على الوصف الوظيفي للمشرفين الابتدائيين من مدارس محلية في (10) مناطق، وتمت مقابلة (6) مشرفين لمناقشتهم بدور المشرفين الابتدائيين، ثم تم إجراء مسح خضع له (39) معلماً ابتدائياً، و (22) مشرفاً، وتم إضافة ثلاث عبارات للمهام، وتعديل العديد منها استناداً إلى هذه المراجعة، وظهر بأن المهام تقع في (6) مجالات هي: الاختبار، القيادة، المنهاج، إدارة الصف، المهنية، الشؤون الإدارية، كما تم تنظيم (27) مهمة إشرافية في أداتي إشراف، واحدة للمشرفين، وأخرى للمعلمين، وطلب من المعلمين استخدام مقياس خماسي لتقدير قيمة كل مهمة لدى المشرف لمساعدة المعلم على القيام بوظيفته، وأظهرت النتائج إمكانية توزيع المهام في ستة مجالات هي: الاختبار، القيادة، المنهاج، إدارة الصف، المهنية، الشؤون الإدارية .

هدفت دراسة غيانولا (Giannola,2005) الكشف عن تأثيرات المصادر والتسهيلات على كفاءة المعلم والمشرف التربوي، وأيضاً تأثير ذلك على أداء الطلبة. تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من (37) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة للحصول على البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصادر المدمجة والأدوات ذات فائدة كبيرة على أداء الطلبة والمعلمين المتعاونين والمشرفين، وأن عقد الدورات لها تأثيرات إيجابية على أداء المعلم والمشرف التربوي، مما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء الطلبة.

هدفت دراسة فترزغيبون (Fitzgibbon,2004) إلى الكشف عن التحديات التي تقف في وجه تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة، وقد تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مقاطعة غلامورغون. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إحدى المعوقات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفين التربويين كانت عدم وجود برامج تدريبية من شأنها أن تكسب المشرفين التربويين الكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية، وبناء على ذلك أوصى الباحث بعقد دورات من شأنها أن تعمل على تطوير كفايات المشرف في هذا المجال.

هدفت دراسة كولاندونو (Collantnio,2004) إلى تطوير نموذج يسمح للمديرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي، وتطوير المعلمين، وأوضحت انه إذا كان هدف المدرسة هو تحسين جودة البيئة التعليمية التي تقدمها لتلاميذها وجعلها بيئة تشجع التفكير الابداعي وحل المشاكل والتعليم التعاوني والمستويات العليا في التفكير؛ فانه يجب على مدير المدرسة أن يخلق نفس تلك البيئة للمعلمين الذين هم مسؤولين بشكل مباشر عن نجاح المدرسة والتلاميذ، وتطوير نموذج يسمح للمديرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين اللتان أحياناً ما تكونان منفصلتان؛ سوف تساهمان في انجاز هدف المدرسة كمؤسسة تعليمية وسوف تساعدان الطلبة على التقدم في كل حصة دراسية

لتكامل تلك المسؤوليات، وأوضحت الدراسة ضرورة تبني نموذج الإشراف التحليلي والتدريب الإدراكي لجعل العملية ناجحة.

هدفت دراسة فيرجسون (Ferguson,2004) إلى بيان دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين، وأنواع الأساليب الإشرافية المختارة التي يستخدمها المشرف من أجل تحسين أداء المعلمين، ومعرفة الصعوبات التي تواجه معلمي الرياضيات، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم، و (35) مشرفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج أن دور الإشراف التربوي ضروري لتحسين أداء معلمي الرياضيات، وأن تطبيق أساليب الإشراف المختلفة يساعد على تحسين الأداء المهني للمعلمين.

هدفت دراسة وايت وكوينر (White & Queener,2003) التعرف على العلاقة بين كفاية المشرفين التربويين الاجتماعية والشخصية ومدى مقدرتهم على التفاعل مع الطلبة والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (67) مشرفاً ومشرفة تربوية بالولايات المتحدة الأمريكية، يعملون في التعليم في منطقة ينغستون (Youngstown) وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات وتوجيه الأسئلة إلى المشرفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المشرفين الذكور، إذ أثبتوا أنهم على مقدرة وكفاية على التفاعل مع الطلبة والمعلمين بصورة جيدة أكثر من المشرفات الإناث.

هدفت دراسة هارت (Hart,2003) إلى تقييم الأولويات في الأساليب الإشرافية المفضلة من قبل المشرفين، والخاضعين للإشراف (المشرف عليهم)، وفقاً لأربعة أساليب إشرافية استشارية، وقياس مدى تردد، واستخدام الأساليب الأربعة خلال فترة أربعة أسابيع، وتمّ عنونة الأساليب الأربعة كالتالي: مُعلم توجيهي، مُعلم داعم، مستشار، خبير، وكانت عينة الدراسة (90) مشرفاً و (168) طالباً خاضعين لعملية الإشراف. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية دمج الأساليب الإشرافية الأربعة من قبل المشرف التربوي، لأنّ هناك ترابطاً واضحاً بينها.

هدفت دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando & Huckestein , 2003) تحديد تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم. كما هدفت إلى تحديد الدور المركزي للمشرفين في مديريات التربية والتعليم، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة صممت خصيصاً لأغراض الدراسة تتكون من 12 بُعد، من خلال الإطلاع على الممارسات الإشرافية من بحوث سابقة. وتألفت عينة الدراسة من (59) مديراً في مناطق ولاية تكساس، وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المضمون، وبينت النتائج وجود مستوى عال من الاتفاق بشأن أبعاد الممارسات الإشرافية، من حيث كون المشرفين مخططي المناهج، وميسرين، ومطورين للموظفين، وموفرين للموارد، وكشفت النتائج أيضاً أن مساهمة المشرفين تساعد في نجاح الطالب، من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الإجراءات الهادفة إلى مساعدة المدارس والمعلمين.

هدفت دراسة بين (Bean,2001) إلى التعرف على الأساليب الإشرافية المتبعة اتجاه المعلمين المُتدربين وانعكاساتهم الذاتية حولها، وقد قام الباحث بتسجيل الدروس عبر الفيديو ثلاث مرات للمعلمين المُتدربين، ومن خلال عملية تحليل المعلومات، ومناقشة المعلمين في الأمور التالية: ما مدى تأثير الأسلوب الإشرافي على قراراتهم في التدريس؟ وما هي تصوراتهم في عملية التدريس التي قاموا بها؟ وما هي ردود أفعالهم لوجود عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة أنّ عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو، والمتابعة المستمرة والمناقشة مع المعلمين المُتدربين تزودهم بعدة أشياء منها: إنّ المعلم المبتدئ يكتشف الخبرات التي تُساعده في التدريس، ويتعلم المعلم عملية التفاعل مع التلاميذ، وأنماط التدريس الفعالة كما أن بحوث التجريب قادرة على تطوير مفاهيم التدريس في ردود الفعل للمعلمين المُبتدئين من خلال هذه الأساليب الإشرافية، وان عملية تحليل المعلومات تُؤهل المعلمين على عملية التأمل الذاتي حول الإشراف قبل التدريس وأثنائه.

هدفت دراسة (Gorden,2000) إلى التعرف على أثر أسلوب الإشراف التطوري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات، استخدم الباحث المنهج التجريبي، وقد تكونت عينة الدراسة من (16) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسلوب الإشراف التربوي التطوري في لقاءين، مدة كل لقاء ثلاث ساعات، وكلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاث معلمين، ومن ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم. وأظهرت الدراسة أن درجة اتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطوري كبيرة، وحقق المعلمون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية، وكان نجاح المشرفين التربويين الذين استخدموا النمط الإشرافي غير المباشر في التعامل مع المعلمين والمعلمات كبيراً مع الذين يتصفون بدرجة منخفضة الإدراك، يليه مع الذين يتصفون بدرجة متوسطة الإدراك، وأخيراً مع الذين يتصفون بدرجة عالية الإدراك.

هدفت دراسة علي (Ali, 2000) إلى إيجاد نموذج إشرافي يساعد في تطوير المعلم في باكستان، ويغير من نوعية التعليم المقدمة للطلبة، وقارنت الدراسة بين نمودجين من الإشراف حتى يتم تطوير المعلم، وأوضحت الدراسة أن نظام الإشراف في باكستان كما يراه المعلمون: نظام تفنيسي، ورقابي أكثر من كونه ميسراً للتعليم، وكذلك اعتماد المشرفين أساليب تدريس واحدة، ولا يجوز للمعلم تغييرها أو تجريب أساليب أخرى، بالإضافة إلى رصد أخطاء المعلم أثناء عرضهم للدروس، وعدم قدرة المشرف على تزويد المعلم بالخبرة في ظل دوره التقليدي. أما المشرفون فقد رأوا أن: كثرة الأعمال الكتابية المطلوبة منهم وعدم القدرة على اتخاذ قرار إداري تجاه المعلم وكثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف تعيق وتحد من ممارسات واتصالات أكثر مع المعلم، وأعطت الدراسة نموذجاً للإشراف مقسماً إلى ثلاث: إشراف خارجي، إشراف داخلي، إشراف معلم على معلم.

### ملخص الدراسات العربية:

بعد مراجعة الدراسات العربية التي تضمنت أيضا دراسات فلسطينية، لوحظ بأن نتائجها كانت بين نتائج تبين الدور الايجابي للمشرف التربوي، وأخرى تعتبره دوراً سلبياً. حيث توصل البعض منها الى أهمية دور المشرف التربوي في دعم المعلم وتطوير ممارسته التدريسية، ونموه مهنيًا (أبو سمرة، 2013؛ أبو شاهين، 2011؛ الشدادي، 2009؛ صيام، 2007؛ اللوح، 2012). حتى أنه يساهم في تطوير المهارات القيادية للمعلمين (مرتجى، 2009). وأجمعت بعض الدراسات على أن المشرف التربوي يمارس عمله بمهنية (الخواودة، 2002؛ صالح، 2007؛ صبح، 2005).

أظهرت نتائج بعض الدراسات بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم ما زال ضعيفاً (احميدة، 2012؛ تيم، 2009؛ الدوسري، 2008). وأكدت دراسة الحارثي (2009) الى ان المشكله في عملية الاشراف التربوي تتمثل في الاساليب الاشرافية المتبعة.

وأضافت نتائج الجرجاوي (2007) الى أن دور المشرف التربوي ما زال عبارة عن تصيد الأخطاء وتصويبها.

وتناولت بعض الدراسات مجالات الدراسة الحالية: التخطيط، التنفيذ، التقييم. بعض نتائج هذه الدراسات تناولت موضوع الإشراف التربوي وتأثيره على تخطيط المعلم، وأشارت نتائجها أن المشرف يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب، ويتابع دفتر التحضير وبيّيم الخطط الموضوعه من قبل المعلم بموضوعية، وأن المشرف التربوي يساعد المعلم على إعداد الخطة الفصلية واليومية، ويحث مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية، وانه يتابع مدى تحقق هذه الأهداف (تيم، 2009؛ صبح، 2005؛ لهلبت، 2010).

بينما في بعض الدراسات الأخرى أشارت النتائج أن المشرف التربوي يساعد مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين بدرجة منخفضة، وأن المشرفين

خلال كتابة تقاريرهم يكتفون بالإشارة إلى أنّ خطة المعلم جاهزة ومُعَدَّة، دون الاهتمام بمحتوى الخطة، وأنهم يشيرون في الغالب إلى سلوك المعلمين الخاص بالتخطيط للدروس، دون تحديد طبيعة هذا السلوك، ودون تحديد أشكال التنوع في صياغة الأهداف (لهبنت، 2010؛ مناصرة، 2005) .

بينما البعض الآخر من هذه الدراسات تناولت نتائجها موضوع الإشراف التربوي وتأثيره على الأساليب والأنشطة المتبعة من قبل المعلم، وأشارت نتائجها إلى أن المشرف يساعد المعلم في التعرف إلى أساليب التعليم المختلفة وتطبيقها، ويحث المعلم على ربط المادة التعليمية بواقع الحياة، ويرشده إلى الأنشطة التعليمية التي تشبع ميول وحاجات التلاميذ (تيم، 2009؛ الجرجاوي والنخالة، 2009؛ حسن، 2003؛ زامل، 2000).

بينما في دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) أشارت النتائج أن المشرف التربوي لا يطلع المعلم على أهم الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس، ونظريات التعلم ولا يناقشه بفعاليتها.

قسم من هذه الدراسات تناولت نتائجها موضوع الإشراف التربوي وتأثيره على تقييم المعلم لطلابه، في دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) أشارت النتائج أن المشرف التربوي يحث المعلمين على استخدام أنواع التقييم (التشخيصي، البنائي، الختامي)، وأنه يرشدهم على استخدام أساليب متنوعة في التقييم. وفي دراسات أخرى أظهرت النتائج أن المشرف التربوي يقوم بتدريب المعلمين على تحليل نتائج الاختبارات وإعدادها، إضافة إلى متابعته لتحصيل الطلبة التربوي، وإسهامه في إيجاد بنك للأسئلة في المدرسة، وأنه يقوم بتقييم الاختبارات ونوعية أسئلتها ومستوياتها ومراعاتها لمستوى التلاميذ، وقياس نتائجها، ومقارنتها بالأهداف المحددة (تيم، 2009؛ زامل، 2010؛ صبح، 2005).

بينما تظهر بعض النتائج أن المشرف التربوي لا يدرّب المعلم على بناء الاختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات، ولا يزوده بأدوات تقييم للتلاميذ ذوي

الاحتياجات الخاصة، وأن تقارير الإشراف التربوي تعكس أهمية التقييم ولكنها لا تعكس بطبيعة الحال هذا الوعي (الجرجاوي والنخالة، 2009؛ مناصرة، 2005) .

بعض نتائج الدراسات تناولت موضوع الإشراف التربوي وعلاقته بمتغير الجنس للمعلمين، مثل دراسة اليافعي والشيخ (2005) التي أشارت نتائجها ان تقدير الذكور أعلى من تقدير الإناث لأداء الموجه لمهامه. بينما بعض الدراسات الأخرى أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس (أبو سمرة ، زيدان والعاودة، 2006؛ تيم، 2009) .

وتناولت بعض الدراسات من خلال نتائجها موضوع الإشراف التربوي وعلاقته بمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، وأظهرت نتائجها الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأنها لصالح حملة البكالوريوس من المعلمين (أبو سمرة، زيدان والعاودة، 2006). بينما دراسة تيم (2009) أظهرت نتائجها وجود فروق في الممارسات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين لصالح حملة الدبلوم مقارنة بالماجستير .

وأخيراً بعض من هذه الدراسات تناولت موضوع الإشراف التربوي وعلاقته بمتغير سنوات الخبرة للمعلمين، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا المعلمين عن مهام المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أبو سمرة ، زيدان والعاودة، 2006؛ تيم ، 2009) .

### ملخص الدراسات الأجنبية:

تم عرض البعض من الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الاشراف التربوي، ولوحظ على ان عدداً منها اعتبر دور المشرف التربوي داعماً ومسانداً للمعلم، حيث انه يساعد المعلم في عملية التخطيط المشترك للدروس، وعلى تطور ادأهم المهني، وتوفير البيئة الملائمة التي تؤدي بدورها الى نجاح الطالب، اضافة الى اكسابه مهارات التدريس الفعالة، وطرق التفاعل مع الطلبة بشكل ناجح (Bean, 2001 ; Ovando & Huckestein , 2003).

بينما اشارت نتائج بعض الدراسات الاخرى بأن المعلم لا يتلقى الدعم الكافي من المشرف التربوي، وأن الاشراف التربوي ما زال يحمل الطابع التقييمي والتفتيشي للمعلم، حتى أن كفاءة المعلم ترتبط بنتائج اختبارات الطلبة

اهتم البعض الاخر من الدراسات بتوضيح الاساليب الاشرافية التي تزيد من فعالية عملية الاشراف التربوي، حيث يعتبر فيها المشرف داعم، وموجه، ومستشار، وخبير، وميسر، اضافة الى نموذج اشراف المعلم على المعلم، والاشراف غير المباشر، وضرورة دمج الاساليب الاشرافية مع بعضها البعض

(Ali, 2000; Gorden, 2000; Hart, 2003; Ovando & Huckestein, 2003)

أوضحت نتائج دراسة كولاندونو (Collantnio, 2004) الى اهمية التكامل بين دور المشرف والمدير للمساعدة في تطوير المعلم، وتحقيق اهداف المدرسة.

### ملخص للدراسات العربية والاجنبية :

لوحظ بعد عرض ملخص الدراسات العربية وملخص الدراسات الاجنبية الى وجود تشابه الى حد ما في النتائج، فبعض الدراسات اعتبر ان دور المشرف التربوي داعم ومساند، ويؤدي الى تطوير المعلم مهنيًا، وتطوير مهارته (أبو سمرة، 2013؛ أبو شاهين، 2011؛ الخوالدة، 2002؛ الشدادى، 2009؛ صالح، 2007؛ صبح، 2005؛ صيام، 2007؛ اللوح، 2012؛ Bean, 2001 ; Ovando & Huckestein , 2003). بينما بعض النتائج الأخرى أشارت إلى كون الاشراف التربوي ما زال لا يقدم الدعم الكافي للمعلم، وما زال

يتسم بالطابع التفنيشي وتصييد اخطاء المعلم (احميدة، 2012؛ تيم، 2009؛ الجرجاوي، 2007؛  
الدوسري، 2008؛ Glanz, Suman & Sullivan, 2007; Kapusuzoglu & Balaban, 2010; Ali, 2000; Eady & Zepeda, 2007 .  
اضافت بعض النتائج الى اهمية الاساليب الاشرافية المتبعة لانجاح عملية الاشراف  
التربوي (الحارثي، 2009؛ Ovando & Hart, 2003; Gorden, 2000; Ali, 2000; Huckestein, 2003).

### • تعقيب على الدراسات السابقة

نظراً لما للإشراف التربوي من أهمية في تحسين التعليم وتطويره، واختصاصاته بالجانب  
الفني كاملة، وإلى درجة ما بالجانب الإداري في عمل المعلم لتحقيق أهداف النظام  
التربوي، ورفع كفايته عن طريق بناء علاقة تعاونية ديمقراطية مستمرة بين المشرف  
والمعلم، سعياً للرفقي بمستوى المعلم مهنيّاً وأكاديمياً، فقد بدأ الاهتمام يتزايد بشكل مستمر  
بالإشراف التربوي لرفع مستوى التعليم ونوعيته.

وقد اهتمت دراسات وبحوث وأدبيات في المستويين الإقليمي والعالمي، وتناولت مواضيع  
عدة منها: مهمات الإشراف التربوي، وتقييم الإشراف التربوي، وواقع الإشراف وتطوره،  
ودراسات عامة في الإشراف التربوي، ودراسات تناولت ممارسات المشرفين لمهماتهم  
وكفايتهم.

ولكن الدراسات التي تناولت أهمية ودور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلمين في  
نواحي التخطيط والتنفيذ والتقييم وحسب علم الباحثة فإنها قليلة وخاصة في محافظة  
القدس. وقد استفادت الباحثة في موضوع الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على دراسات  
سابقة، كما استفادت أيضاً من نتائجها وتوصياتها في بناء أداة الدراسة الحالية وتصميم  
الدراسة، وتحليل متغيراتها.

### النقاط المشتركة في الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. تم دراسة جوانب مختلفة في مجالات الإشراف التربوي، وواقع الإشراف، وأنماط الإشراف ومفهوم وأهمية الإشراف، والمعوقات التي تواجه المشرف التربوي في بيئات مختلفة.
2. معظم الدراسات السابقة تمثلت أدواتها في استخدام الاستبانة، بينما انقسمت الدراسات في عيناتها إلى مشرفين، أو معلمين أو مديري مدارس.

### • ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد درجة تحسين المشرف التربوي لمهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم لدى المعلم.
2. تم دراسة وجهة نظر كل من المعلمين ومديري المدارس في شرقي القدس.
3. تم إجراء الدراسة على المدارس الحكومية في القدس.

### • ما استفادت منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

1. بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحثة بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.
2. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث تناولها لموضوع الدراسة وأداة البحث، كما اتفقت مع بعضها في عينة الدراسة، حيث تناولت الدراسة الحالية المعلمين والمعلمات ومديري المدارس في المدارس الحكومية في القدس، وفي منهج الدراسة.
3. أفادت الباحثة من موضوع البحث الوارد في الدراسات السابقة جميعها، ومن المنهج الوارد في بعضها، ومن الاستبانات، كما أفادت من الدراسات السابقة في تحديد المهام الإشرافية للمشرف التربوي وهي: التخطيط، التنفيذ والتقييم.

### • موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت موضوع دور المشرف في تحسين مقدرة المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم وخاصة في مدارس شرقي القدس، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتغطي هذا الموضوع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

في هذا الفصل من الدراسة سيتم عرض الخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### • منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التربوي - الكمي، لمعرفة دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

#### • مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس، والبالغ عددهم (727) معلماً ومعلمة موزعين على (39) مدرسة حكومية، إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس، البالغ عددهم (39) مديراً ومديرة، وذلك حسب الإحصاءات الأخيرة في العام 2010-2011 (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011) والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	المعلمون		المديرون	
		العدد	النسبة النسبية	العدد	النسبة النسبية
الجنس	ذكور	146	%20.1	15	%38.5
	إناث	581	%79.9	24	%61.5
	المجموع	727	%100	39	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	119	%16.4	4	%10.3
	بكالوريوس	541	%74.4	16	%41.0
	بكالوريوس + دبلوم	25	%3.4	10	%25.6
	ماجستير	42	%5.8	9	%23.1
	المجموع	727	%100	39	%100
سنوات الخبرة	أقل من سنة	26	%3.6	4	%10.3
	من 1 - 5	252	%34.7	10	%25.6
	من 6 الى 10	219	%30.1	9	%23.1
	من 11 - 15	97	%13.8	4	%10.3
	أكثر من 15	133	%18.3	12	%30.8
	المجموع	727	%100	39	%100

#### • عينة الدراسة:

تم توزيع 400 استبانة على عينة مختارة بطريقة العينة الطبقية العشوائية أي حوالي (50%) من مجتمع الدراسة، حيث أخذ بعين الاعتبار متغيرات الدراسة المستقلة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. وقد تم مراعاة ان تكون العينة ممثلة للمجتمع من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مدينة القدس، وقد استطاعت الباحثة استعادة (386 استبانة مكتملة)، إضافةً إلى 39 استبانة لجميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة القدس، وقد تم جمعها بالكامل، وقد تم تحديد حجم العينة من خلال استخدام (Sample Size Calculator) بدرجة ثقة 95% وفترة ثقة (نسبة خطأ) 4.

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير المستقل	المستويات	المعلمون		المديرون	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	78	%20.1	15	%38.5
	إناث	308	%79.9	24	%61.5
	المجموع	386	%100	39	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	63	%16.4	4	%10.3
	بكالوريوس	288	%74.4	16	%41.0
	بكالوريوس + دبلوم	13	%3.4	10	%25.6
	ماجستير	22	%5.8	9	%23.1
	المجموع	386	%100	39	%100
سنوات الخبرة	أقل من سنة	14	%3.6	4	%10.3
	من 1 - 5	134	%34.7	10	%25.6
	من 6 الى 10	116	%30.1	9	%23.1
	من 11 - 15	52	%13.8	4	%10.3
	أكثر من 15	70	%18.3	12	%30.8
المجموع	386	%100	39	%100	

#### ● أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتضمنت الاستبانة ثلاث مجالات هي التخطيط، التنفيذ، التقييم، وتم تطويرها وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإشراف التربوي، وأداء المعلم، والعلاقة التي تربط الإشراف التربوي بأداء المعلم.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة التي درست علاقة الإشراف التربوي بتحسين أداء المعلم ومنها دراسة تيم (2009) حيث أخذت منها الفقرة الثانية والرابعة والتاسعة في المجال الأول والفقرة الأولى والثالثة في المجال الثاني، ودراسة الجرجاوي والنخالة (2009) حيث أخذت منها الفقرة الثامنة والتاسعة في المجال الثالث، ودراسة حسن (2003) حيث أخذت منها الفقرة الثانية في المجال الثاني،

ودراسة الطراونة (1998) حيث أخذت منها الفقرة الثامنة والتاسعة في المجال الثاني.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم أو مدير المدرسة الحكومية الذين سيقومون بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (43) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات هي التخطيط والتنفيذ والتقييم، يتم الاستجابة عن هذه المجالات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ بلا أوافق بشدة وتعطي درجة واحدة فقط، ثم لا أوافق وتعطي درجتين، محايد وتعطي (3) درجات، أوافق وتعطي (4) درجات، أوافق بشدة وتعطي (5) درجات، ملحق رقم (1).

المجال	الفقرة
المجال الأول (مجال التخطيط)	من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (12)
المجال الثاني (مجال التنفيذ)	من الفقرة رقم (13) إلى الفقرة رقم (27)
المجال الثالث (التقييم)	من الفقرة رقم (28) إلى الفقرة رقم (43)

#### • صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال الباحثة نفسها، إضافة إلى صدق المحتوى حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين في كلية التربية من الجامعات الفلسطينية، وطلب منهم إبداء رأيهم في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد تم اخذ آرائهم في الاستبانة وأقسامها وصياغتها ومعاييرها ووضوحها وتم إجراء التعديلات اللازمة، وتغيير وإعادة صياغة الفقرات حسب

ما أشاروا إليه، حيث تم حذف أربع فقرات، لتظهر بصورتها النهائية في (43) فقرة، ملحق رقم (1).

### • ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، وقد كان مستوى الثبات على النحو التالي:

جدول رقم (3) : يبين الجدول معامل الثبات لمجالات الاستبانة والمجال الكلي

المجال	مستوى الثبات
التخطيط	86.2
التنفيذ	84.5
التقييم	85.2
كافة فقرات ومجالات الاستبانة	91.5

### • إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- ❖ مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع واقع دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- ❖ الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لإجراء الدراسة.
- ❖ إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على عدد من المحكمين حتى تم الخروج بالاستبانة بعد تعديلها وإجراء الأمور اللازمة بصورتها النهائية.
- ❖ تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة الملائمة للدراسة حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع المعلمين والمعلمات بطريقة طبقية عشوائية.
- ❖ تم اختيار جميع مجتمع المديرين المكون من (39) مديراً ومديرة، وتم توزيع (400) استبانة وذلك خلال شهري نيسان وأيار من عام 2012، وقد وزعت الاستبانات على

كل مدرسة بشكل شخصي، وقد استطاعت الباحثة استعادة (386) استبانة مكتملة، وقد تم استثناء عدد من الاستبانات غير المكتملة وعددها (14) استبانة وبذلك كانت نسبة الاستجابة (96.5%) وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المستجيبين بموضوع الدراسة، وقد تم استرجاع كافة الاستبانات التي تم توزيعها على مديري المدارس والبالغ عددهم (39) مديراً ومديرةً.

❖ إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### • متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة وتشمل:

❖ الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).

❖ المؤهل العلمي: وله أربع مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس مع دبلوم تربوية، دراسات عليا).

❖ سنوات الخبرة: وله خمس مستويات: (أقل من سنة، من سنة إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

#### ب. المتغيرات التابعة:

❖ التخطيط.

❖ التنفيذ.

❖ التقييم.

## • المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات التي جمعتها الباحثة سواء من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، أو من خلال التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

• أسلوب الإحصاء الوصفي الذي يتضمن الجداول التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية، ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي.

• أسلوب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات من خلال استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار فروق الفرضيات.

حيث تم الإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث والرابع من أسئلة الدراسة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات.

بينما تم الإجابة عن السؤال الخامس من خلال اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار (ت) وكذلك استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) .

## • معيار التقييم

تم الاعتماد على المعيار التالي في تقييم اجابات المستجيبين على فقرات الدراسة:

4 فما فوق مرتفع.

3 – 3,9 متوسط.

أقل من 3 منخفض.

وتم اتباع هذا المعيار بناء على دراسة القاسم (2009) حيث اعتمد هو على هذا المعيار.

## الفصل الرابع

### النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها عن موضوع الدراسة وهو "دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وتناول هذا الفصل استعراضاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها للإجابة على أسئلة الدراسة، وفحص الفرضيات المنبثقة عن هذه الأسئلة.

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
2. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
3. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
4. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد تفرع عن السؤال الخامس الفرضيات الرئيسية التالية بالنسبة للمعلمين:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب أسئلتها وفرضياتها:

#### 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء

##### المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المنهج الكمي وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات الاستبانة الثلاثة: (التخطيط، التنفيذ، التقييم) والجدول رقم (4) يوضح ذلك، إضافة إلى ترتيب ورود تلك المجالات من وجهة نظر المعلمين والمديرين بناء على المتوسط الحسابي.

#### جدول رقم (4) متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

المديرين				المعلمون				المجالات
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
3	0.90	3.67	39	3	1.13	3.26	386	المجال الأول (التخطيط)
1	0.88	3.86	39	2	1.09	3.45	386	المجال الثاني (التنفيذ)
2	0.88	3.81	39	1	1.03	3.46	386	المجال الثالث (التقييم)
	0.89	3.78	39		1.08	3.39	386	جميع الفقرات

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات، حيث كانت متوسطات المعلمين على كافة المجالات متوسطة وتراوحت ما بين (3.46) و (3.26) وقد كانت أعلى المجالات موافقة من المعلمين المجال الثالث وهو مجال التقييم، بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية للمجال الأول وهو مجال التخطيط، بينما نلاحظ بأن متوسطات المديرين على كافة المجالات كانت كذلك متوسطة ولكن بمتوسط حسابي أكثر ارتفاعاً وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.86) و (3.67) وقد حصل المجال الثاني وهو مجال التنفيذ على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصل المجال الأول وهو مجال التخطيط على أدنى المتوسطات الحسابية وهذا يتفق مع آراء المعلمين.

## 2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أهمية المهام التي ينفذها المشرف والتي تساهم في مساعدة المعلم في عملية التخطيط.

جدول رقم (5) متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في  
تحسين أداء المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر  
المعلمين والمديرين

رقم الفقرة	المجال الأول (التخطيط)	المعلمون				المديرون		
		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	التخطيط الجيد للدروس	386	3.44	1.22	4	39	3.85	0.96
2	وضع خطة التدريس اليومية	386	3.22	1.25	7	39	3.56	0.99
3	توزيع موضوعات الدروس الشهرية	386	3.00	1.18	13	39	3.38	0.81
4	إعداد الخطة الفصلية	386	3.07	1.28	11	39	3.95	0.92
5	صياغة الأهداف بشكل صحيح	386	3.55	1.16	2	39	4.10	0.72
6	ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة	386	3.57	1.14	1	39	3.95	0.92
7	ربط أهداف الدرس وما يتفق وميول الطلبة	386	3.16	1.14	8	39	3.51	0.85
8	إعداد الخطط العلاجية للطلبة	386	3.14	1.20	10	39	3.28	1.05
9	التخطيط بناء على نتائج البحث العلمي	386	3.02	1.05	12	39	3.38	0.99
10	التخطيط للدروس بناء على ما اكتسب من الالتحاق بدورات تدريبية تساعده في تخطيط وإعداد الدروس	386	3.39	0.97	5	39	3.59	0.88
11	التخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للطلبة بما يتفق ومواهبهم	386	3.16	1.02	8	39	3.62	0.88
12	تنظيم وقته بشكل عملي	386	3.26	1.06	6	39	3.62	0.88
13	تجريب أساليب تدريس جديدة تتناسب مع خصائص الطلبة	386	3.45	1.03	3	39	3.87	0.86
	المتوسط الحسابي للمجال	386	3.26	1.13		39	3.67	0.90

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن متوسطات المديرين أعلى من متوسطات المعلمين على  
كافة الفقرات، حيث كانت متوسطات استجابات المعلمين متوسطة على كافة الفقرات  
وتراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال من حيث وجهة نظر المعلمين ما بين (3.57)  
و (3.00)، وقد كانت أعلى الفقرات موافقة من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة التي  
نصها " ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة" (فقرة رقم 6) وبمتوسط حسابي

(3.57)، بينما حصلت الفقرة "توزيع موضوعات الدروس الشهرية" (فقرة رقم 3) على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.00).

بينما حصلت فقرات المجال من وجهة نظر المديرين على درجة تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة حيث وقعت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال من وجهة نظر المديرين على متوسط حسابي ما بين (4.10) و (3.28) ، وقد حصلت الفقرة "صياغة الأهداف بشكل صحيح" على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصلت الفقرة "إعداد الخطط العلاجية للطلبة" على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.28).

وقد كانت اعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التالية: "ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة" (فقرة رقم 6) وبمتوسط حسابي (3.57)، يليها الفقرة التي نصها " صياغة الأهداف بشكل صحيح" (فقرة رقم 5) وبمتوسط حسابي (3.55) يليها الفقرة التي نصها " تجريب أساليب تدريس جديدة تتناسب مع خصائص الطلبة" (فقرة رقم 13) وبمتوسط حسابي (3.49).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التي نصها " توزيع موضوعات الدروس الشهرية" (فقرة رقم 3) وبمتوسط حسابي (3.00) يليها الفقرة التي نصها "التخطيط بناء على نتائج البحث العلمي" (فقرة رقم 9) وبمتوسط حسابي (3.02) يليها الفقرة التي نصها "إعداد الخطة الفصلية" (فقرة رقم 4) وبمتوسط حسابي (3.07).

وقد كانت أعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التالية: "صياغة الأهداف بشكل صحيح" (فقرة رقم 5) على أعلى المتوسطات الحسابية" وبمتوسط حسابي (4.10)، يليها الفقرة التي نصها "إعداد الخطة الفصلية" (فقرة رقم 4) وبمتوسط حسابي (3.95) يليها الفقرة التي نصها "ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة" (فقرة رقم 6) وبمتوسط حسابي (3.95).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التي نصها "إعداد الخطط العلاجية للطلبة" (فقرة رقم 8) وبمتوسط حسابي (3.28) يليها الفقرة

التي نصها "التخطيط بناء على نتائج البحث العلمي" (فقرة رقم 9) وبمتوسط حسابي (3.38) يليها الفقرة التي نصها "توزيع موضوعات الدروس الشهرية" (فقرة رقم 3) وبمتوسط حسابي (3.38).

مقارنة ترتيب فقرات مجال التخطيط للمعلمين والمديرين كانت كالتالي:

الفقرة الأولى بالنسبة للمعلمين في الرتبة الرابعة بينما للمديرين في الرتبة الخامسة.

الفقرة الثانية في الرتبة السابعة من ناحية المعلمين بينما في الرتبة التاسعة بالنسبة للمديرين.

الفقرة الثالثة في الرتبة الثالثة عشر بالنسبة للمعلمين وفي الرتبة الحادية عشر بالنسبة للمديرين.

الفقرة الرابعة في الرتبة الحادية عشر بالنسبة للمعلمين في الرتبة الثانية بالنسبة للمديرين.

الفقرة الخامسة للمعلمين في الرتبة الثانية وللمديرين في الرتبة الأولى.

الفقرة السادسة في الرتبة الأولى للمعلمين وفي الرتبة الثاني للمديرين.

الفقرة السابعة في الرتبة الثامنة للمعلمين وفي الرتبة العاشرة للمديرين.

الفقرة الثامنة بالنسبة للمعلمين في الرتبة العاشرة وبالنسبة للمديرين في الرتبة الثالثة عشر.

الفقرة التاسعة في الرتبة الثانية عشر للمعلمين و في الرتبة الحادية عشر للمديرين.

الفقرة العاشرة في الرتبة الخامسة للمعلمين و في الرتبة الثامنة للمديرين.

الفقرة الحادية عشر في الرتبة الثامنة للمعلمين وفي الرتبة السادسة للمديرين.

الفقرة الثانية عشر في الرتبة السادسة للمعلمين وللمديرين أيضا .

الفقرة الأخيرة وهي الفقرة الثالثة عشر في الرتبة الثالثة للمعلمين وفي الرتبة الرابعة للمديرين.

### 3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء

#### المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر

#### المعلمين والمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أهمية المهام التي ينفذها المشرف والتي تساهم في مساعدة المعلم في عملية التنفيذ.

#### جدول رقم (6) متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في

#### تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

#### والمديرين

رقم الفقرة	المجال الثاني (التنفيذ)	المعلمون			المديرون			
		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	استخدام نماذج جديدة في التعليم (نشرة، حالة صفية) يقترحها عليه	386	3.30	1.07	11	39	3.82	0.79
15	تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه	386	3.27	1.06	12	39	3.67	0.77
16	استخدام طرق الضبط الصفية الملائمة	386	3.32	1.20	10	39	3.69	0.89
17	إدراك أهمية الوسائل التعليمية	386	3.72	1.07	1	39	3.97	0.87
18	اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس	386	3.67	1.13	2	39	4.23	0.87
19	اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى الطلبة	386	3.58	1.10	4	39	3.82	0.79
20	تصميم الوسائل التعليمية باستخدام خامات البيئة	386	3.21	1.10	13	39	3.82	1.02
21	تعميم التجارب الناجحة على المعلمين (مثل طرق أو أساليب يمكن الاستفادة منها في مواقف التعليم)	386	3.37	1.11	9	39	3.82	1.12
22	بناء علاقات ودية مع الطلبة	386	3.42	1.15	7	39	3.87	0.95
23	إعطاء الطالب دوراً في عملية التعلم باعتباره محور عملية التعليم والتعلم	386	3.59	1.03	3	39	3.97	0.96
24	التكيف مع التغيرات (مثل التطور التكنولوجي ومتابعة كل ما هو جديد)	386	3.47	1.04	6	39	3.82	0.72
25	توفير مناخ تعليمي ملائم لعملية التعلم والتعليم	386	3.41	1.08	8	39	3.77	0.78
26	إكسابه مهارات تعليمية	386	3.49	1.07	5	39	3.90	0.97
	المتوسط الحسابي للمجال	386	3.45	1.09		39	3.86	0.88

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن متوسطات المديرين أعلى من متوسطات المعلمين على كافة الفقرات، حيث كانت متوسطات استجابات المعلمين متوسطة على كافة الفقرات وتراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال الثاني وهو مجال التنفيذ من حيث وجهة نظر المعلمين ما بين (3.72) و(3.21)، وقد كانت أعلى الفقرات موافقة من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة التي نصها "إدراك أهمية الوسائل التعليمية" (فقرة رقم 17) وبمتوسط حسابي (3.72)، بينما حصلت الفقرة "تصميم الوسائل التعليمية باستخدام خامات البيئة" (فقرة رقم 20) على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.21).

بينما حصلت فقرات المجال من وجهة نظر المديرين على درجة تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة حيث وقعت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال من وجهة نظر المديرين على متوسط حسابي ما بين (4.23) و (3.67) ، وقد حصلت الفقرة "اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس" (فقرة رقم 18) على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصلت الفقرة "تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه" (فقرة رقم 15) على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.67).

وقد كانت أعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التالية: "إدراك أهمية الوسائل التعليمية" (فقرة رقم 17) وبمتوسط حسابي (3.72)، يليها الفقرة التي نصها "اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس" (فقرة رقم 18) وبمتوسط حسابي (3.67) يليها الفقرة التي نصها "إعطاء الطالب دورا في عملية التعلم باعتباره محور عملية التعليم والتعلم" (فقرة رقم 23) وبمتوسط حسابي (3.59).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التي نصها " تصميم الوسائل التعليمية باستخدام خامات البيئة" (فقرة رقم 20) وبمتوسط حسابي (3.21) يليها الفقرة التي نصها "تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه" (فقرة رقم 15) وبمتوسط حسابي (3.27) يليها الفقرة التي نصها "استخدام نماذج جديدة في التعليم (نشرة، حالة صافية) يقترحها عليه" (فقرة رقم 14) وبمتوسط حسابي (3.30).

وقد كانت أعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التالية: "اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس" (فقرة رقم 18) حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (4.23) ، يليها الفقرة التي نصها "إدراك أهمية الوسائل التعليمية" (فقرة رقم 17) وبمتوسط حسابي (3.97) يليها الفقرة التي نصها "إعطاء الطالب دورا في عملية التعلم باعتباره محور عملية التعليم والتعلم" (فقرة رقم 23) وبمتوسط حسابي (3.97).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التي نصها "تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه" (فقرة رقم 15) وبمتوسط حسابي (3.67) يليها الفقرة التي نصها "استخدام طرق الضبط الصفية الملائمة" (فقرة رقم 16) وبمتوسط حسابي (3.69) يليها الفقرة التي نصها "توفير مناخ تعليمي ملائم لعملية التعلم والتعليم" (فقرة رقم 25) وبمتوسط حسابي (3.77).

مقارنة ترتيب فقرات مجال التنفيذ للمعلمين والمديرين كانت كالتالي:

الفقرة الرابعة عشر بالنسبة للمعلمين في الرتبة الحادية عشر بينما للمديرين في الرتبة السادسة.

الفقرة الخامسة عشر في الرتبة الثانية عشر من ناحية المعلمين بينما في الرتبة الثالثة عشر بالنسبة للمديرين.

الفقرة السادسة عشر في الرتبة العاشرة بالنسبة للمعلمين و في الرتبة الثانية عشر بالنسبة للمديرين.

الفقرة السابعة عشر في الرتبة الأولى بالنسبة للمعلمين و في الرتبة الثانية بالنسبة للمديرين.

الفقرة الثامنة عشر للمعلمين في الرتبة الثانية وللمدربين في الرتبة الأولى.

الفقرة التاسعة عشر في الرتبة الرابعة للمعلمين وفي الرتبة السادسة للمديرين.

الفقرة العشرين في الرتبة الثالثة عشر للمعلمين و في الرتبة السادسة للمديرين.

الفقرة الواحدة والعشرون بالنسبة للمعلمين في الرتبة التاسعة وبالنسبة للمديرين في الرتبة السادسة.

الفقرة الثانية والعشرون في الرتبة السابعة للمعلمين و في الرتبة الخامسة للمديرين.

الفقرة الثالثة والعشرون في الرتبة الثالثة للمعلمين و في الرتبة الثانية للمديرين.

الفقرة الرابعة والعشرون في الرتبة السادسة للمعلمين و للمديرين أيضاً.

الفقرة الخامسة والعشرون في الرتبة الثامنة للمعلمين و في الرتبة الحادية عشر للمديرين.

الفقرة السادسة والعشرون في الرتبة الخامسة للمعلمين أما المديرين في الرتبة الرابعة.

#### 4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء

المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر

#### المعلمين والمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أهمية المهام

التي ينفذها المشرف والتي تساهم في مساعدة المعلم في عملية التقييم.

جدول رقم (7) متوسط استجابة المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في  
تحسين أداء المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر  
المعلمين والمديرين

المديرون				المعلمون				المجال الثالث (التقييم)	رقم الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
12	0.79	3.72	39	10	1.01	3.42	386	اكتشاف نقاط قوته وضعفه من أجل التطوير	27
17	0.85	3.62	39	7	1.05	3.50	386	إدراك أن دوره هو التوجيه وليس التلقين للمعرفة	28
12	0.86	3.72	39	10	1.00	3.42	386	رفع كفاءته على ممارسة التقييم الذاتي	29
6	0.82	3.82	39	5	1.00	3.54	386	إدراك أن التقييم يعد حكماً على مدى ما تعلمه الطلبة من مهارات متنوعة	30
14	0.87	3.67	39	6	0.96	3.53	386	إدراك أن التقييم يعد حكماً على مدى ما اكتسبه الطلبة من مهارات متنوعة	31
2	0.84	4.08	39	4	1.06	3.58	386	ربط أدوات التقييم بأهداف الدرس	32
6	0.82	3.82	39	2	1.01	3.63	386	طرح أسئلة تثير اهتمام الطلبة للدرس	33
3	0.87	4.03	39	1	1.06	3.66	386	متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة	34
4	1.04	3.92	39	3	1.07	3.60	386	طرح الأسئلة الشفهية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة	35
1	0.84	4.15	39	9	1.04	3.46	386	التنوع في بناء اختبارات تقييم تعلم الطلبة	36
5	0.92	3.87	39	7	1.02	3.50	386	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة في عملية التقييم	37
16	0.93	3.64	39	13	1.06	3.39	386	بناء الاختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات	38
14	1.03	3.67	39	14	1.08	3.34	386	الاستفادة من تحليل نتائج التقييم في تحسين عملية التعليم والتعلم	39
11	0.88	3.74	39	10	1.02	3.42	386	استخدام أساليب متنوعة في تقييم مستوى الطلبة	40
6	0.79	3.82	39	17	1.04	3.21	386	استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم	41
9	0.92	3.79	39	15	1.01	3.29	386	توضيح أهداف التقييم للطلبة	42
10	0.81	3.77	39	16	1.07	3.28	386	الاستفادة من خبرة الزملاء في تحكيم الاختبارات	43
	0.88	3.81	39		1.03	3.46	386	المتوسط الحسابي للمجال	

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن متوسطات المديرين أعلى من متوسطات المعلمين على كافة الفقرات، حيث كانت متوسطات استجابات المعلمين متوسطة على كافة المعايير وتراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال الثاني وهو مجال التنفيذ من حيث وجهة نظر المعلمين ما بين (3.67) و (3.21) ، وقد كانت أعلى الفقرات موافقة من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة التي نصها "متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة" وبمتوسط حسابي (3.66)، بينما حصلت الفقرة "استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم" على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.21).

وقد كانت أعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التالية: "متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة" (فقرة رقم 34) وبمتوسط حسابي (3.66)، يليها الفقرة التي نصها "طرح أسئلة تثير اهتمام الطلبة للدرس" (فقرة رقم 33) وبمتوسط حسابي (3.63) يليها الفقرة التي نصها "طرح الأسئلة الشفهية الصفية بصيغة مثيرة للتفكير الطلبة" (فقرة رقم 35) وبمتوسط حسابي (3.60).

بينما حصلت فقرات المجال من وجهة نظر المديرين على درجة تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة حيث وقعت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال من وجهة نظر المديرين على متوسط حسابي ما بين (4.15) و (3.62) ، وقد حصلت الفقرة "التنوع في بناء اختبارات تقويم تعلم الطلبة" (فقرة رقم 36) على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصلت الفقرة " إدراك أن دوره هو التوجيه وليس التلقين للمعرفة" (فقرة رقم 28) على أدنى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (3.62).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المعلمين الفقرات التي نصها "استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم" (فقرة رقم 41) وبمتوسط حسابي (3.21) يليها الفقرة التي نصها "الاستفادة من خبرة الزملاء في تحكيم الاختبارات" (فقرة رقم 43) وبمتوسط حسابي (3.28) يليها الفقرة التي نصها "توضيح أهداف التقييم للطلبة" (فقرة رقم 42) وبمتوسط حسابي (3.29).

وقد كانت أعلى ثلاث فقرات من حيث المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التالية: " التنوع في بناء اختبارات تقييم تعلم الطلبة" (فقرة رقم 36) حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي (4.15) ، يليها الفقرة التي نصها "ربط أدوات التقييم بأهداف الدرس" (فقرة رقم 32) وبمتوسط حسابي (4.08) يليها الفقرة التي نصها "متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة" (فقرة رقم 34) وبمتوسط حسابي (4.03).

بينما حصلت على أدنى ثلاث متوسطات حسابية من وجهة نظر المديرين الفقرات التي نصها "إدراك أن دوره هو التوجيه وليس التلقين للمعرفة" (فقرة رقم 28) وبمتوسط حسابي (3.62) يليها الفقرة التي نصها " بناء الاختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات " (فقرة رقم 38) وبمتوسط حسابي (3.64) يليها الفقرة التي نصها " الاستفادة من تحليل نتائج التقييم في تحسين عملية التعليم والتعلم " (فقرة رقم 39) وبمتوسط حسابي (3.67).

مقارنة ترتيب فقرات مجال التقييم للمعلمين والمديرين كانت كالتالي:

الفقرة السابعة والعشرون بالنسبة للمعلمين في الرتبة العاشرة بينما للمديرين في الرتبة الثانية عشر.

الفقرة الثامنة والعشرون في الرتبة السابعة من ناحية المعلمين بينما في الرتبة السابعة عشر بالنسبة للمديرين.

الفقرة التاسعة والعشرون في الرتبة العاشرة بالنسبة للمعلمين وفي الرتبة الثانية عشر بالنسبة للمديرين.

الفقرة الثلاثون في الرتبة الخامسة بالنسبة للمعلمين وفي الرتبة السادسة بالنسبة للمديرين.

الفقرة الواحد والثلاثون للمعلمين في الرتبة السادسة وللمديرين في الرتبة الرابعة عشر.

الفقرة الثانية والثلاثون في الرتبة الثانية للمعلمين و في الرتبة السادسة للمديرين.

الفقرة الثالثة والثلاثون في الرتبة الثانية للمعلمين وفي الرتبة السادسة للمديرين.

الفقرة الرابعة والثلاثون بالنسبة للمعلمين في الرتبة الأولى وبالنسبة للمديرين في الرتبة

الثالثة.

الفقرة الخامسة والثلاثون في الرتبة الثالثة للمعلمين و في الرتبة الرابعة للمديرين.  
 الفقرة السادسة والثلاثون في الرتبة التاسعة للمعلمين و في الرتبة الأولى للمديرين.  
 الفقرة السابعة والثلاثون في الرتبة السابعة للمعلمين و في الرتبة الخامسة للمديرين.  
 الفقرة الثامنة والثلاثون في الرتبة الثالثة عشر للمعلمين بينما للمديرين في الرتبة السادسة عشر.

الفقرة التاسعة والثلاثون في الرتبة الرابعة عشر للمعلمين و المديرين أيضا.  
 الفقرة الأربعون في الرتبة العاشرة للمعلمين و في الرتبة الحادية عشر للمديرين.  
 الفقرة الواحدة والأربعون في الرتبة السابعة عشر للمعلمين و في الرتبة السادسة للمديرين.  
 الفقرة الثانية والأربعون بالنسبة للمعلمين في الرتبة الخامسة عشر و للمديرين في الرتبة التاسعة.  
 الفقرة الأخيرة وهي الفقرة الثالثة والأربعون في الرتبة السادسة عشر للمعلمين و في الرتبة العاشرة للمديرين.

5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم.

تم استخدام اختبار "ت" لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة تعزى لمتغير جنس المعلم.

جدول رقم (8): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم.

مستوى الدلالة	انثى			ذكر			المتغيرات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجالات
0.96	0.90	3.22	308	0.83	3.42	78	المجال الاول: التخطيط
0.06	0.87	3.46	308	0.96	3.49	78	المجال الثاني: التنفيذ
0.95	0.84	3.42	308	0.85	3.59	78	المجال الثالث: التقييم
0.89	0.83	3.37	308	0.82	3.51	78	كافة الفقرات

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" اكبر من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة وهي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكافة مجالات الدراسة بالنسبة لاتجاهات المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدراسة الجنس، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في متوسط استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة للمعلم.

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات المعلمين على فقرات الاستبانة بحسب

متغير سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
.000	6.41	4	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط
		381	داخل المجموعات	
.001	4.84	4	بين المجموعات	المجال الثاني: التنفيذ
		381	داخل المجموعات	
.001	4.52	4	بين المجموعات	المجال الثالث: التقييم
		381	داخل المجموعات	
.000	5.89	4	بين المجموعات	كافة المجالات
		381	داخل المجموعات	

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط اتجاهات المديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، ( $\alpha \leq$ ) تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة للمعلم، وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وقد كانت الفروق لصالح الفئة التي تمتلك خبرة ما بين (6- 10 سنوات)، كما يلاحظ من الجدول رقم (10) .

#### جدول رقم (10)

اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق في سنوات الخبرة التدريسية

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0		
من 6- 10 سنوات	* 5.025	0	
أكثر من 10 سنوات	3.584	0.765	0

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في متوسط استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي للمعلم.

### جدول رقم (11)

تحليل نتائج التباين الأحادي لاتجاهات المعلمين على فقرات الاستبانة بحسب متغير المؤهل العلمي للمعلم

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
.002	5.11	3	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط
		382	داخل المجموعات	
.033	2.95	3	بين المجموعات	المجال الثاني: التنفيذ
		382	داخل المجموعات	
.001	5.80	3	بين المجموعات	المجال الثالث: التقييم
		382	داخل المجموعات	
.003	4.81	3	بين المجموعات	كافة المجالات
		382	داخل المجموعات	

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط اتجاهات المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي للمعلم، وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وقد كانت الفروق لصالح الفئة التي تحمل شهادة البكالوريوس ودبلوم تربية، كما يبين الجدول رقم (12) .

### جدول رقم (12)

يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق للمؤهل العلمي المجال الكلي

الخبرة	دبلوم	بكالوريوس	بكالوريوس ودبلوم تربية	ماجستير
دبلوم	0			
بكالوريوس	*12.878	0		
بكالوريوس + دبلوم تربية	*10.182	1.759	0	
ماجستير	*11.026	0.658	2.158	0

## الفصل الخامس

### تحليل ومناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، من خلال التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين قدرة المعلمين على التخطيط والتنفيذ والتقييم في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كذلك التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين والمعلمين نحو دور المشرف التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وفيما يلي سيتم تحليل ومناقشة النتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع وربطها بخلفية الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة ومن ثم عرض بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد الواقع والدراسات اللاحقة المتعلقة بهذا المجال.

## 5.1: تحليل السؤال الأول:

### 1- السؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس

#### القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة أن هناك آراء متوسطة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسات كل من (مرتجى، 2009) و(الجرجاوي والنخالة، 2009)، (صبح، 2005)، (Kapusuzoglu & Balaban, 2010) و(Ali, 2000) وقد أكدت هذه الدراسات على وجود مستوى متوسط أو منخفض في آراء المديرين والمعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم. بينما تختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة (زامل، 2000)، و (Colantonion, 2004) وبين (Bean, 2001) والتي أكدت نتائجها على أن هناك آراء إيجابية مرتفعة جداً لدى المديرين والمعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم.

وقد تبين بأن متوسط اتجاهات المديرين أعلى من متوسطات اتجاهات المعلمين على كافة الفقرات، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تطبيق الإشراف التشاركي التكاملي في بعض المدارس (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2013)، والذي يعتبر المدير مشرف مقيم، مما يؤدي إلى تعاونه مع المشرف التربوي، لخدمة المعلم وتطوير أدائه، وبالتالي الوصول إلى آراء مرتفعة لديهم باعتبارهم جزءاً من عملية الإشراف التربوي. وكانت متوسطات المعلمين على كافة المجالات متوسطة، وقد كانت أعلى المجالات موافقة من المعلمين المجال الثالث وهو مجال التقييم، بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية للمجال الأول وهو مجال التخطيط، بينما متوسطات المديرين على كافة المجالات كانت كذلك متوسطة، ولكن بمتوسط حسابي أكثر ارتفاعاً، وقد حصل المجال الثاني وهو مجال التنفيذ على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصل المجال الأول وهو مجال التخطيط على أدنى المتوسطات الحسابية وهذا يتفق مع اتجاهات المعلمين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم وجود الجلسة القبلية بين المشرف التربوي والمعلم التي يتم من

خلالها التخطيط والتحضير للحصة، وأن دور المشرف التربوي يبدأ في معظم الاحيان من حضور الحصة أي اهتمامه بسير الحصة والاساليب والطرق المتبعة، وأيضا اهتمامه بكيفية كتابة الاختبارات وطرق التنويع في تقييم الطلبة.

ما زال المشرف التربوي في بعض الاحيان متمسك بالطرق التقليدية للتقييم مع غياب التعزيز بصورة عامة (الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2013)، وهذا بدوره يؤثر على تطور اداء المعلم وبالتالي على رأيه نحو دور المشرف التربوي . وهذا يؤكد على وجود نظرة متوسطة سواء من المديرين أو المعلمين نحو الإشراف التربوي خصوصا من ناحية تطوير المعلم في مجال التخطيط، وهذا يحتاج إلى تبني اتجاهات حديثة تراعي مشاعر وقدرات المعلمين واتجاهاتهم.

## 2- السؤال الثاني: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التخطيط

### في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة بأن متوسطات اراء المديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين قدرة المعلمين على التخطيط في مدارس القدس الحكومية كان أعلى من متوسطات المعلمين على كافة فقرات المجال، حيث كانت متوسطات المعلمين متوسطة على كافة المعايير، بينما حصلت فقرات المجال من وجهة نظر المديرين على درجة تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسات كل من تيم (2009)، و صبح (2005) و لهلبت (2010)، و (Kapusuzoglu & Balaban,2010)، و (Ali, 2000) وقد أكدت هذه الدراسات على أن المشرف يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب، ويتابع دفتر التحضير ويقيم الخطط الموضوعية من قبل المعلم بموضوعية، و أن المشرف التربوي يساعد المعلم على إعداد الخطة الفصلية واليومية، و يحث مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية، وانه يتابع مدى تحقق هذه الأهداف. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة لهلبت (2010)، و مناصرة (2005)، التي أشارت نتائجها الى أن المشرف التربوي يساعد في وضع الخطط المهنية بدرجة منخفضة.

وقد كانت أعلى الفقرات موافقة من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة التي نصها "ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة"، وقد حصلت الفقرة "صياغة الأهداف بشكل صحيح" على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين.

بينما اعتبر المعلمون والمديرون بأن الفقرات التي نصها "توزيع موضوعات الدروس الشهرية" وكذلك "إعداد الخطط العلاجية للطلاب" هما أقل فقرتين موافقة وبدرجات متفاوتة في اتجاهات المديرين والمعلمين، وقد تعزو الباحثة النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى سببين رئيسيين، الاول: أن المشرف التربوي تكون زيارته بعد مرور فترة زمنية من الفصل الأول، حيث يكون المعلم قد أعد خطته، وبأشهر بتنفيذها فاعطاء المشرف التعليقات على الخطة يكون قد بات متأخراً بعض الشيء. أما السبب الثاني: هو عدم وجود الجلسة القبلية بين المشرف والمعلم التي يتم التخطيط من خلالها للحصة كما يوصي الاشراف الايكلينيكي، فمثل هذا الجلسات ستساهم في لفت نظر المعلم الى الطريقة الصحيحة للتخطيط. أما فيما يتعلق بالنتيجة المتعلقة بوجهة نظر المديرين فإن الباحثة تعزو السبب أن المديرين يرغبون في تطوير طرق التخطيط لتشمل الفروقات الفردية بين الطلبة، لان ذلك يساعد المعلم على التنوع في مستويات الاهداف التربوية، وعدم التركيز على الاهداف التي تقيس التذكر، بل الارتقاء الى مستويات بلوم التي تصل الى التحليل، والتركيب، والتقييم.

### 3- السؤال الثالث: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين على التنفيذ في

#### مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

تبين من خلال تحليل النتائج بأن متوسطات المديرين أعلى من متوسطات المعلمين على كافة فقرات مجال التنفيذ، حيث كانت متوسطات استجابات المعلمين متوسطة على كافة المعايير، بينما متوسطات استجابات المديرين تتراوح بين متوسطة ومرتفعة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسات كل من تيم (2009)، والجرجاوي والنخالة (2009)، وحسن (2003)، وقد أكدت هذه الدراسات على وجود مستوى متوسط

في اتجاهات المديرين والمعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم في مجال التنفيذ. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة كل من دراسة، و (Colantion, 2004)، و (Bean, 2001) والتي أكدت نتائجها على أن هناك اتجاهات ايجابية لدى المديرين والمعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم في مجال التنفيذ.

وقد كانت أعلى الفقرات موافقة من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة التي نصها " إدراك أهمية الوسائل التعليمية"، وتعزو الباحثة السبب إلى أن المعلمين يهتمون كثيرا في اعداد الوسائل التعليمية في شرح الدروس خصوصا عند حضور المشرف التربوي من أجل الحصول على تقييم جيد، وهذا بدوره يؤدي الى اعطاء تغذية راجعة من قبل المشرف التربوي حول الوسائل التربوية التي استخدمها مما يؤدي إلى تطويرها عند استخدامها مره أخرى. وقد تبين بان مديري المدارس يعتقدون ان المشرف التربوي يعمل على مساعدة المعلمين على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس، وإعطاء الطالب دورا في عملية التعلم باعتباره محور عملية التعليم والتعلم، وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن المديرين يلاحظون الفرق في الحصص التي يتواجد فيها المشرف التربوي والحصص التي تليها، من حيث استخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وملاحظتهم أيضا بمدى اهتمام المشرف التربوي في جعل دور الطالب ايجابيا في عملية التعليم والتعلم، وليس متلقي فقط من خلال الملاحظات التي يعطيها المشرف للمعلم، والتي تؤكد على أهمية دور الطالب في البحث عن المعرفة والمشاركة في عملية التعليم والتعلم.

وبناء على التحليل السابق يمكن القول بأن هناك اتفاق على أن من أهم المهام التي ينفذها المشرف التربوي والتي تساعد المعلم في عملية التنفيذ من وجهة نظر المديرين والمعلمين الفقرتين "إدراك أهمية الوسائل التعليمية" وكذلك "اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس"، وعدم تطوير المعلم من ناحية استخدام نماذج جديدة في التعليم، وتعزو الباحثة



والمعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم في مجال التقييم.

لوحظ من خلال النتائج أن من أهم المهام التي ينفذها المشرف التربوي والتي تساعد المعلم في عملية التقييم من وجهة نظر المديرين والمعلمين الفقرتين "متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة" وكذلك " طرح أسئلة تثير اهتمام الطلبة للدرس"، ولعل السبب في ذلك يعود إلى اهتمام المشرف التربوي في الطالب واعتباره محور العملية التعليمية ومن هنا يأتي الاهتمام بطبيعة الاسئلة التي تطرح على الطالب وتستنير دافعيته واهتمامه، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أهمية كبيرة لربط العلم بواقع الحياة من باب تثبيت المعلومات وغرسها في ذاكرة الطلبة لمدة أطول، وبصورة أعمق، وهذه مسلمة يؤمن بها المشرفين، إضافة إلى تنوع الأسئلة، وحث المعلمين على توظيف الأسئلة التي تحتل على التعمق وتوليد الأفكار بما يتناسب مع المنهاج، وأيضا اهتمام المشرف التربوي بنتائج عملية التعلم من خلال متابعة كشوفات درجات الطلبة. بينما كانت أدنى الفقرات موافقة من المعلمين هي "استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم" كما وتعزو الباحثة ذلك إلى ضيق وقت المشرفين والمعلمين، وضعف قدرات البعض منهم في استخدام التكنولوجيا، حيث أن العديد من المعلمين لم يتلقوا دورات تدريبية في هذا الموضوع.

من أدنى الفقرات موافقة من وجهة نظر المديرين الفقرات التي نصها "إدراك أن دوره هو التوجيه وليس التلقين للمعرفة" يليها الفقرة التي نصها " بناء الاختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات"، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم تدريب المعلم من قبل المشرف على كيفية بناء الاختبارات وفق جدول المواصفات. وهنا لا يمكن إغفال أهمية الدورات التربوية من قبل المشرفين التربويين ليتم من خلالها عرض ما هو جديد من نماذج تدريس واساليب وادوات، وأيضا لفت النظر إلى ما تم تعديله في المنهاج .

5- نص سؤال الدراسة الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين حول دور المشرف التربوي في تحسين أدائهم، تعزى لمتغير جنس المعلم.

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدراسة الجنس.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من نتيجته (صبح، 2005) و(اللوحي، 2012) و(الزرعي، 2011)، و(الخالدة، 2002)، بينما تتعارض مع نتيجة دراسة كل من (مرتجي، 2009)، (صيام، 2007).

وقد تعزو الباحثة السبب في ذلك الى عدم التمييز او التفرقة في التعامل بين المعلم والمعلمة، من قبل المشرف التربوي وهذا بالتالي ينعكس على استجابة المعلمات والمعلمين فكلاهما يمتلك نفس وجهة النظر حول المشرف التربوي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

تبين من خلال تحليل نتائج استبانة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط اتجاهات المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة للمعلم، وقد كانت الفروق لصالح الفئة التي تمتلك خبرة ما بين (6- 10 سنوات).

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (الجرجاوي والنخالة، 2009)، و(صيام، 2007)، و(تيم، 2009).

بينما تختلف مع نتيجة دراسة كل من (صبح، 2005)، و(اللوح، 2012)، و(الحوالدة، 2002).

وقد تعزو الباحثة السبب في ذلك الى كون هذه الفئة التي تمتلك خبرة متوسطة ما زالت تمتلك دافعية لتطوير ادائها و تؤمن ان للمشرف التربوي دور في ذلك التطور، اما المعلمين الجدد فالنظرة التي يتبنونها اتجاه المشرف التربوي هي القلق من كيفية تقييم المشرف لهم، وماذا سيكتب لهم في التقارير وان مثل هذه التقارير قد تؤثر في استمرارية عملهم. بالنسبة لبعض المعلمين اللذين يملكون سنوات خبرة عالية يقتنعون بانهم ليسوا بحاجة الى تواجد المشرف التربوي فهم يمتلكون من الخبرة اكثر مما قد يمتلك هو في بعض الاحيان (حسب وجهة نظرهم).

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.**

يتبين من خلال التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط اتجاهات المعلمين نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي للمعلم، وقد كانت تلك الفروق لصالح الفئة التي تحمل شهادة البكالوريوس ودبلوم تربوية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة كل من زياد على (الجرجاوي والنخالة، 2009) و (صيام، 2007) و(اللوح ، 2012).

بينما تختلف مع نتيجة (مرتجي، 2009) ودراسة (صبح، 2005) ودراسة و(الحوالدة، 2002).

وقد تعزو الباحثة المبرر في وجود فروق إحصائية بالنسبة لاستجابات المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي وذلك لصالح حملة البكالوريوس ودبلوم التربية، بسبب مواكبتهم ودراستهم

للاتجاهات الحديثة التي تبرز الاثر الايجابي في تطبيق مفاهيم والأساليب الإشرافية الحديثة واستخدام طرق التقييم الحديثة.

### ملخص للنتائج:

توصلت الدراسة الى نتائج عديدة من اهمها وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، و بأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات، وأن مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية ، وللمعلمين اصحاب الخبرة من ( 6 - 10 ) سنوات. أوردت الادارة العامة للإشراف والتاهيل التربوي ( 2013 ) أن الإشراف التربوي المقيم هو احد الانماط الإشرافية المتبعة في فلسطين، اضافة الى تطور مفهوم الإشراف التربوي للوصول الى الإشراف التربوي المدرسي الشامل، لكن لا تزال التحديات قائمة ، فهناك تمسك بالإشراف التقليدي، وغياب لتعزيز.

## توصيات الدراسة

من خلال عرض نتائج الدراسة، والإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، وكذلك دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، فإن الباحثة توصي بالإقتراحات والتوصيات التالية، والتي يمكن أن تساهم في تطوير أداء المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين وهي على النحو التالي:

### توصيات عملية

- أشارت نتائج الدراسة بأن متوسطات الإستجابات متوسطة لدى معلمي المدارس الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية على كافة المجالات، وبناء عليه فإن الباحثة توصي بضرورة قيام المشرفين التربويين بالتنسيق مع المسؤولين بوضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين خاصةً في مجال التخطيط الذي حصل على أدنى المتوسطات للمعلمين والمديرين، ولا سيما في "توزيعات موضوعات الدروس الشهرية" و"إعداد الخطط الفصلية" التي حصلت على أدنى المتوسطات، وجعل التقييم في العملية الإشرافية جهداً جماعياً يشترك فيه كل من له صلة بالعملية التعليمية، ووضع برنامج تأهيل للمشرفين التربويين.
- أشارت نتائج الدراسة بأن متوسطات استجابات المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين متوسط قدرة المعلمين على التخطيط كانت متوسطة لبعض فقرات مجال التخطيط ومنها " توزيع موضوعات الدروس الشهرية"، التخطيط بناء على نتائج البحث العلمي"، "إعداد الخطط الفصلية"، بناء عليه توصي الباحثة بضرورة قيام المشرف التربوي بتحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط من خلال الإهتمام بتدريب المعلمين وخاصة الجدد منهم على كيفية التخطيط الجيد، من خلال تحضير دفتر التحضير بصورة نموذجية، ومن خلال تطوير خطة فصلية، ومن ثم القيام بتقسيم الخطة الفصلية الى خطط شهرية، وأسبوعية ويومية، وقياس مدى

الإلتزام بتحقيق أهداف الخطة، على أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة ويمكن قياسها، كما يتوجب على المشرف التربوي أن يساعد المعلم على كيفية تحديد الطلبة ذوي صعوبات التعلم، ووضع الخطط العلاجية لمساعدتهم في تطوير وتحسين تحصيلهم الدراسي، على أن تكون هذه الخطط مبنية على نتائج البحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال، كما ومن الضرورة تطبيق الإشراف الايكلينيكي في وجود الجلسة القبلية بين المعلم والمشرف التربوي والتي تعتبر الخطوة الاساسية في تدريب وتنمية مهارة التخطيط لدى المعلم.

- أشارت نتائج الدراسة بأن متوسطات استجابات المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين متوسط قدرة المعلمين على التنفيذ كانت متوسطة لبعض الفقرات ومنها " تصميم الوسائل التعليمية باستخدام خامات البيئة " ، تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه"، "استخدام طرق الضبط الصفية الملائمة"، وبناء عليه توصي الباحثة بضرورة قيام المشرف التربوي بتدريب المعلمين على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس، والمناسبة كذلك لمستوى الطلبة، واستخدام التقنيات الحديثة من حاسوب وفيديو وأجهزة عرض في مجال التعليم، والتي تترك أثراً إيجابياً لدى المعلمين على اعتبار أن المعلمين هم أهم عناصر نظام الإشراف التربوي وهم بحاجة إلى دعم وتعاون من المشرفين والمديرين، كما وتوصي الباحثة بضرورة قيام المشرف التربوي بالعمل على تشجيع المعلمين على تجريب أساليب تدريس جديدة تتناسب مع خصائص الطلبة، وكذلك تدريب المعلمين على استخدام أساليب الضبط الصفية الملائمة، والعمل على تعميم التجارب الناجحة على المعلمين، بالإضافة للعمل على حث المعلمين لإعطاء الطالب دوراً في عملية التعلم باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية.

- أشارت نتائج الدراسة بأن متوسطات استجابات المعلمين والمديرين نحو دور المشرف التربوي في تحسين متوسط قدرة المعلمين على التقييم في مدارس القدس الحكومية كانت متوسطة لبعض الفقرات ومنها " استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم"،

الاستفادة من خبرة الزملاء في تحكيم الإختبارات"، " بناء الإختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات" وبناء عليه توصي الباحثة بضرورة قيام المشرف التربوي بتطوير أداء المعلمين على التقييم من خلال العمل على تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في عملية التقييم من خلال دورات تدريبية أو من خلال الجلسات بين المشرف التربوي والمعلمين. وكذلك تدريب المعلمين على كيفية العمل كطاقم متبادل للخبرات داخل المدرسة من خلال بناء استراتيجيات يتم من خلالها إمكانية اطلاع كل معلم على اختبارات زميله والطرق التي يقيم بها طلابه، حيث يمكن أن يستفيد كل معلم من تجربة زميله. ومساعدة المعلمين على بناء الإختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات من خلال تدريبهم عليها.

- أشارت نتائج الدراسة بأن متوسط استجابات المديرين أعلى من متوسطات استجابات المعلمين على كافة المجالات، ويمكن الاستفادة من هذه النتيجة في إعطاء المدير دوراً أكثر فعالية في عملية الإشراف وجعله أحد محاور هذه العملية لما قد يعود به من نتائج إيجابية على تحسن أداء المعلم، حيث يمكن أن يكون له دور أكثر فعالية في التأثير على المعلم من المشرف لطبيعة العلاقة اليومية بينهم، وهذا بدوره يتفق مع اعتبار المدير مشرف مقيم .

### توصيات عامة

توصي الباحثة بضرورة إجراء دراسة مقارنة واقع الإشراف التربوي في المدارس الحكومية مع واقع الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في القدس والمدارس الأخرى، نظراً لتعدد جهات الإشراف التربوي في مدينة القدس، فهناك مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والمدارس الخاصة، ومدارس المعارف وبلدية القدس، ومدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين .

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان. (2002). **الإشراف التربوي أنماط وأساليب**. اربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي . ( 2013). **الإشراف التربوي في فلسطين**. رام الله، فلسطين.
- الأسدي، ابراهيم. (2003). **الإشراف التربوي (ط1)**. القاهرة، مصر: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
- أبو جادو، صالح. (2006). **علم النفس التربوي (ط5)**. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- أبو حويج، مروان. (2000). **المناهج التربوية المعاصرة (ط1)**. عمان، الاردن: الشروق للدعاية والإعلان والتسويق.
- أبو سالم، فدوى. (2008). **درجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود، زيدان، عفيف والعوادة، انتصار. (2006). **درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، 8 (2)، 141 - 170، أخذت من الانترنت بتاريخ 15-2-2013 من**
- . [www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp?seq1=549](http://www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp?seq1=549)

أبو سمرة، محمود، ومعمّر، مجدي . (2013) . دور الاشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الانسانية-، 27 (2)، 273-310.

أبو شاهين، دلال. (2011). نظم الاشراف التربوي وفلسفته، مجلة جامعة دمشق، 27، 95-130.

أبو غربية، ايمان. (2009). الاشراف التربوي مفاهيم، واقع، أفاق (ط1). عمان، الأردن: دار البداية ودار المستقبل.

احميذة، فتحي. (2012). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق، 25، 30-65.

البدري، طارق. (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي (ط1). عمان، الاردن: دار الفكر.

البناء، محمد. (2003). الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

تيم، حسن. (2009). واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية -، 23، 180-201.

الجرجاوي، زياد. (2007). بيان مسؤوليات المشرف التربوي كما يدركها المعلمون الجدد في المدارس الأساسية بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، 15، 100-145.

الجرجاوي، زياد و النخالة، سمية. (2009). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، مجلة مستقبل التربية العربية، 15 (55)، 185-269.

- الحارثي، سعيد.(2009) . **حقيبة الاشراف التربوي**. جدة ، السعودية: دار الشريف للنشر .
- حسن، محمد. (2003). **العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه دار الفكر للنشر، التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى الطلبة. المجلة التربوية، 17(67)، 13- 49 .**
- الحلاق، دينا. (2008). **متطلبات تطوير الاشراف التربوي**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الازهر: غزة، فلسطين.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). **الإشراف التربوي فلسفته...أساليبه وتطبيقاته (ط1)**. عمان، الاردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد، والفرح ، وجيه. (2002). **الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ( ط 1)**. عمان، الاردن: دار الأمل.
- الخالدة، ناصر. (2002). **دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة دراسات، 29(2)، 364-379.**
- دواني، كمال. (2003). **الإشراف التربوي مفاهيم وافاق، عمان : الجامعة الاردنية.**
- الدوسري ، بدر. (2008). **دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض ،السعودية .**
- ربيع، هادي .(2006). **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث (ط1)**. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- زامل ، مجدي .(2000). **تقويم نظام الاشراف التربوي للمرحلة الاساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

الزرعي، مأمون. (2011). تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

الشداوي، محمد. (2009). دور المشرف التربوي في تحسين الاداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية-جامعة أم القرى.

شديفات ، يحيى وسليمان، القادري. (2005). أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، 17 (1)، 89-141.

الشقيرات، طافش. (2009). استراتيجيات التدريس والتقويم : مقالات في تطوير التعليم (ط1). عمان، الاردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

صالح، نجوى. (2007). تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

صبح، باسم. (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

صيام، عبد السلام. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

الضامن، علي. (2003). دليل بناء خطة تطوير المدرسة (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي). عمان، الاردن: معهد التربية، الانروا.

ضمرة، عزمي .(2002). تحليل المناهج وتقويمها ونقدها (ط1)، عمان، الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.

طربية، محمد. (2008). اساليب وطرق التجريس الحديثة (ط1)، عمان، الاردن: دار حمورابي للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن. (2007). الإشراف التربوي ومفاهيمية، أهدافه، اسسه، واساليبه، عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد. (2010). تطبيقات في الاشراف التربوي، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرسول، فتحي .(2008). الإشراف الإداري التربوي. الجيزة، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، جودة .(2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. عمان، الأردن: الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة .( 2007). استراتيجيات حديثة في الاشراف التربوي عمان. الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عيسان، صالحه، عطاري، عارف، وجمعة ناريمان .(2005). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت .(2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقها. عمان، الأردن: دار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرى، أحمد. (2000). درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم رقم(3) لعام 1994. رسالة ماجستير غير منشورة.

كلية التربية، جامعة اليرموك: عمان، الاردن.

عيد، غادة. (2005). تقويم اداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت "دراسة مقارنة للتقويم الذاتي وتقويم الطلبة، وتقويم رئيس القسم العلمي". **المجلة التربوية، 19** (76)، 79 – 150.

غولي، اسماعيل. (2001). **التربية الترويحية، عمان، الاردن: دار الوراق للخدمات الحديثة.**

الفنيش، أحمدو، وزيدان، محمد. (2000). **التوجيه الفني والتربوي. بيروت، لبنان: دار الكتاب الجديد المتحدة.**

القاسم، عبد الكريم. (2009). **العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 15، 129-180.**

كوافحة، تيسير. (2003). **القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة (ط1).** عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

لهبت، فراس. (2010). **دور الشرفين التربويين في تطوير الادارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين . مجلة جامعة النجاح الوطنية، 18(2)، 45-87.**

اللوح، أحمد. (2012). **دور تحسين الاشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (1)، 483-519.**

مدانات، كمال وأوجيني، برزة. (2002). **اهتمامات الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين (ط1).** عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المدلل، نعيمة . (2002). **تصور مقترحات لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.**

- مرتجى، أحمد. (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- مريزيق، هشام. (2009). التخطيط التربوي: المفهوم والواقع والتطبيق (ط1). عمان، الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- المغذوي، حامد. (2008). فاعلية الإشراف التربوي الإلكتروني في أداء معلمي الرياضيات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.
- المغدي، الحسن. (2001). الإشراف التربوي الفعال. الرياض، السعودية: مكتبة الرشد.
- المقيد، حسن. (2006). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- مناصرة، يوسف. (2005). الاتجاهات التربوية السائدة لدى المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الاردن في مجال تعليم القراءة كما تعكسها تقاريرهم الإشرافية. مجلة القراءة والمعرفة، 43، 89 - 125.
- النخالة، أحمد. (2009). التعرف على مدى امتلاك المعلمين لخصائص المعلم العصري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، 17، 43-85.
- نشوان، يعقوب. (2008). الإدارة والإشراف التربوي (ط1). عمان، الاردن: دار الفرقان.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2011). دليل الإشراف التربوي الفلسطيني. رام الله، فلسطين.
- ياغي، محمد. (2005). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني.

- اليافعي، علي والشيخ، نوال .(2005). مهام الموجه التربوي وكفاياته في دولة قطر - في ضوء توجهات الاشراف التربوي الحديث. *مجلة التربية*، 23(4)، 382-426.

### المراجع الاجنبية

- Ali, Mehrunnisa.(2000). Supervision for teacher development: an alternative model in Pakistan. *International Journal of Educational Development*, 20(3),177-188.
- Bean, A. (2001). The supervision of student teacher: An emphasis on Self-Reflection [CD \_\_ ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertations Abstracts Item: 999 -1059.
- Colantonio, N. (2004). On Target: Combined Instructional supervision and Staff Development. *Principal Leadership*,5(9), 30-54.
- Delandshere, G. (2002). Assessment as inquiry. *Teachers' College Record*, 104 (7), 1461-1484.
- Eady, C., Zepeda, S. J. (2007). *Evaluation, supervision, and staff development under mandated reform: the perceptions and practices of rural middle school principals. Rural Educator*, (28) 2, 1-7.
- Ferguson, T. (2004) . The role of the educational supervisor in improvement the performance of teachers of math at elementary stage. *NY Management Review*, 59(3), 173-210.
- Fitzgibbons, D.(2005). Transforming business and education: The challenge to organizations and educator. *Organization Development Journal*, 21(4), 6-15.
- Giannola, D. (2005). An inclusion resource for student teachers, cooperating teachers, and supervisors. *Teaching & Learning*, 19(2), 77-99.
- Glanz, J., Shuman, V.,Sullivan, S.(2007). *Impact of instructional supervision on supervision and student achievement*. A Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA): Chicago.

- Gorden, S. (2000). *Supervision of instruction a developmental approach* (3<sup>rd</sup> ed.) Boston: Allyn And Bacon.
- Hart, M. (2003). Styles of counselor supervision as perceived by supervisors and supervisees. *Journal of Counselor Education & Supervision*, 43, (2), 146- 159.
- Justice, L. (2007). *Clinical approaches to emergent literacy intervention: emergent and early literacy*. San Diego: Plural Publishing.
- Kapusuzoglu, S. & Balaban, C. (2010). Roles of primary education supervisors in training candidate teachers on job. *European Journal of Scientific Research*, 42 (1), 13-114.
- Ovando, M. , Huckestein, L. (2003). *Perceptions of the role of the central office supervisor in exemplary texas school districts*. A paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- White, V., Queener, J. (2003). Contribution of supervisor and supervisee attachments and social provisions to the supervisory working alliance. *Counselor Education and Supervision*, 42, 203-218

# الملاحق

ملحق رقم

( 1 )

الاستبانة بصورتها

النهائية

دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس

القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

حضرة المدير/ة ، المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، من أجل الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة بيرزيت.

الرجاء من حضرتكم التكرم بقراءة تعليمات الإستبانة، والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط .

وفي حال رغبتك بمعرفة نتائج البحث أرجو منك كتابة بريدك الالكتروني في المكان المخصص وسيتم إرسال النتائج بالبريد الالكتروني...

ويمكنك التواصل مع الباحثة من خلال البريد الالكتروني [yimbayed@hotmail.com](mailto:yimbayed@hotmail.com).

مع جزيل الشكر

الباحثة

يسرى المبيض

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة:

1- الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

2- المسمى الوظيفي: 1. مدير 2. معلم .

3- سنوات الخبرة: 1. أقل من سنة. 2. من سنة إلى 5 سنوات.

3. من 6 سنوات إلى 10 سنوات. 4. من 11 سنوات إلى 15 سنة. 5. أكثر من 15 سنة.

4- المؤهل العلمي: 1. دبلوم . 2. بكالوريوس . 3. بكالوريوس مع دبلوم تربوية .

4. دراسات عليا ( ماجستير أو دكتوراه ) .

تعليمات الإجابة: يرجى وضع دائرة حول الرقم المناسب لكل بند ، حيث الرقم ( 1 )

يعني لا أوافق بشدة ، الرقم ( 2 ) يعني لا أوافق ، الرقم ( 3 ) يعني محايد ، الرقم ( 4 )

يعني أوافق ، الرقم ( 5 ) يعني أوافق بشدة .

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
خلال زيارات المشرف التربوي فإن من المهام التي ينفذها مساعدة المعلم على:					
5	4	3	2	1	1. التخطيط الجيد للدروس .
5	4	3	2	1	2. وضع خطة التدريس اليومية .
5	4	3	2	1	3. توزيع موضوعات الدروس الشهرية .
5	4	3	2	1	4. إعداد الخطط الفصلية .
5	4	3	2	1	5. صياغة الأهداف بشكل صحيح .
5	4	3	2	1	6. ربط أهداف الدرس بما يتفق وحاجات الطلبة
5	4	3	2	1	7. ربط أهداف الدرس بما يتفق وميول الطلبة .
5	4	3	2	1	8. إعداد الخطط العلاجية للطلبة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
5	4	3	2	1	9. التخطيط بناء على نتائج البحث العلمي .
5	4	3	2	1	10. التخطيط للدروس بناء على ما اكتسب من الالتحاق بدورات تدريبية تساعده في تخطيط وإعداد الدروس.
5	4	3	2	1	11. التخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للطلبة بما يتفق ومواهبهم.
5	4	3	2	1	12. تنظيم وقته بشكل عملي.
5	4	3	2	1	13. تجريب أساليب تدريس جديدة تتناسب مع خصائص الطلبة .
5	4	3	2	1	14. استخدام نماذج جديدة في التعليم ( نشرة، حالة صفية ) يقترحها عليه.
5	4	3	2	1	15. تجريب النماذج الجديدة التي اقترحها عليه.
5	4	3	2	1	16. استخدام طرق الضبط الصفية الملائمة .
5	4	3	2	1	17. إدراك أهمية الوسائل التعليمية .
5	4	3	2	1	18. اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس.
5	4	3	2	1	19. اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى الطلبة.
5	4	3	2	1	20. تصميم الوسائل التعليمية باستخدام خامات البيئة .
5	4	3	2	1	21. تعميم التجارب الناجحة على المعلمين ( مثل طرق او اساليب يمكن الاستفادة منها في مواقف التعليم ).
5	4	3	2	1	22. بناء علاقة ودية مع الطلبة.
5	4	3	2	1	23. إعطاء الطالب دوراً في عملية التعلم باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية .

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
5	4	3	2	1	24. التكيف مع التغيرات ( مثل التطور التكنولوجي ومتابعة كل ما هو جديد) .
5	4	3	2	1	25. توفير مناخ تعليمي ملائم لعملية التعلم والتعليم.
5	4	3	2	1	26. اكسابه مهارات تعليمية .
5	4	3	2	1	27. اكتشاف نقاط قوته وضعفه من اجل التطوير.
5	4	3	2	1	28. ادراك ان دوره هو التوجيه وليس التلقين للمعرفة.
5	4	3	2	1	29. رفع كفاءته على ممارسة التقييم الذاتي.
5	4	3	2	1	30. إدراك أن التقييم يعد حكماً على مدى ما تعلمه الطلبة من معلومات.
5	4	3	2	1	31. إدراك أن التقييم يعد حكماً على مدى ما اكتسبه الطلبة من مهارات متنوعة.
5	4	3	2	1	32. ربط أدوات التقييم بأهداف الدرس .
5	4	3	2	1	33. طرح أسئلة تثير اهتمام الطلبة للدرس .
5	4	3	2	1	34. متابعة الكشوفات المعدة لرصد درجات الطلبة .
5	4	3	2	1	35. طرح الأسئلة الشفهية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة .
5	4	3	2	1	36. التنويع في بناء اختبارات تقييم تعلم الطلبة .
5	4	3	2	1	37. مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة في عملية التقييم.
5	4	3	2	1	38. بناء الاختبارات التحصيلية وفق جدول المواصفات.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
5	4	3	2	1	39. الاستفادة من تحليل نتائج التقييم في تحسين عملية التعليم والتعلم.
5	4	3	2	1	40. استخدام أساليب متنوعة في تقييم مستوى الطلبة.
5	4	3	2	1	41. استخدام التكنولوجيا كشكل من أشكال التقييم .
5	4	3	2	1	42. توضيح أهداف التقييم للطلبة .
5	4	3	2	1	43. الاستفادة من خبرة الزملاء في تحكيم الاختبارات .

قضايا أخرى تود/ي إضافتها أو الحديث عنها فيما يتعلق بموضوع الإشراف:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

البريد الإلكتروني :

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم

( 2 )

جدول باسماء

المحكّمين

جدول باسماء محكمي الاستبانة

التخصص	اسم الجامعة	اسم المحكم
الادارة التربوية	جامعة بيرزيت	د. اجنس حنانيا
التربية	جامعة القدس المفتوحة	د. باسم محيسن
التربية	جامعة القدس	د. محمود ابو سمرة
التربية	جامعة القدس	د. بعاد الخالص
التربية	جامعة القدس	د. محمد عابدين
طرق تدريس العلوم	جامعة القدس	د. عفيف زيدان

ملحق رقم

(3)

كتاب موجه من الجامعة

تسهيل مهمة

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ع/٤٦/٩٨٨

التاريخ : ٣/١٩/ ٢٠١٢م

الموافق : ٢٦/ ٤ / ١٤٣٣هـ

السيد د. حسن عبد الكريم المحترم  
رئيس دائرة المناهج والتعليم / جامعة بيرزيت  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الدرجة المنوي الحصول عليها:  الدكتوراة  الماجستير  مشروع تخرج  بحث خاص  مساق حلقة بحث  
لا مانع من قيام الباحثة " يسرى امبيض " من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " دور  
المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين  
والمديرين "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس  
الحكومية في مديرتي التربية والتعليم (القدس ، وضواحي القدس) ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع  
مديري التربية والتعليم فيهما، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام ،،،،،

أ. عمر عنبر

مدير عام التعليم العام



نسخة السيدين مديري التربية والتعليم / القدس ، وضواحي القدس المحترمين  
( الرجاء تسهيل مهمة الباحث )

نسخة/ الملف.

أ. ج

ملحق رقم

(4)

كتاب موجه من دائرة

الأوقاف

تسهيل مهمة

**Awqaf Department  
Directorate of Education  
Jerusalem**



دائرة الأوقاف العامة  
مديرية التربية والتعليم  
القدس

Fax : 6270727

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: 29/30/م

التاريخ: 2012/5/13م

الموافق: 22/جمادى الثاني/1433هـ

**مديري ومديرات المدارس المحترمين**

**تحية طيبة وبعد،،،**

**الموضوع: تسهيل مهمة**

لا مانع من قيام الطالبة يسرى مبيض من اجراء دراستها بعنوان "دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

**مع الاحترام،،،**



وأنف ن