

## The Reality of Educational Supervision in the Schools of Ramallah and Al- Bireh Governorate from the School Principals Point of View

Co-Prof. Ashraf Mohammad Abu Khayran\*<sup>1</sup>, Mrs. Nancy Rimon Rantisi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Educational Sciences | Al-Quds University | Palestine

<sup>2</sup> Ministry of Education | Palestine

Received:

07/11/2022

Revised:

20/11/2022

Accepted:

21/12/2022

Published:

30/03/2023

\* Corresponding author:

[jaafarabusaa@yahoo.com](mailto:jaafarabusaa@yahoo.com)

Citation: Abu Khayran,

A. M., & Rantisi, N. R.

(2023). The Reality of

Educational Supervision in

the Schools of Ramallah

and Al- Bireh Governorate

from the School Principals

Point of View. Journal of

Educational and

Psychological Sciences,

7(12),75 – 101.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N071122)

[AJSRP.N071122](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N071122)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aims to investigate The Reality of Educational Supervision in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the School Principals Point of View, and the differences in each of them due to: gender, supervising authority, educational qualification, and years of experience.

The study uses the relational descriptive approach, by applying: The educational supervision and outstanding performance of teachers. These scale is applied to a stratified random sample, which includes 163 principals in the academic year 2021-2022.

The results show the mean of the reality of educational supervision of teachers, with an average of 3.63, and a percentage 72.6%, and "the roles of the educational supervisor" is the highest. On the other hand, "the supervisory tasks" is the lowest, and the results indicate that there is no statistically significant difference between the educational supervision of teachers averages and their domains due to the variables: gender, supervising authority, educational qualification, and years of experience.

**Keywords:** Educational Supervision, School Principal, Ramallah and al-Bireh Governorate.

### واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس

أ.م.د/ أشرف محمد أبو خيران\*<sup>1</sup>، أ. نانسي ريمون رنتيسي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم التربوية | جامعة القدس | فلسطين

<sup>2</sup> وزارة التربية والتعليم | فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي: إذ طبقت أداة الدراسة حول الإشراف التربوي، حيث تم بناء أداة الدراسة والتي تتعلق بواقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، وضمت عينة الدراسة على (163) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2021/2022م، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كان متوسطاً: إذ بلغ المتوسط (3.63)، بنسبة مئوية (72.6%)، وكان "أدوار المشرف التربوي" هو الأعلى، بينما "المهام الإشرافية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة واضحة لمعالج الإشراف التربوي وإعداد دليل للمعلم، ونشر نشرات تعليمية التي تعمل على تطوير العملية الإشرافية والتعليمية. الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، مدير المدرسة، محافظة رام الله والبيرة.

## المقدمة.

يُعد الإشراف التربوي من أهم مقومات العملية التعليمية، حيث أصبح يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، والمتمثلة بالمعلم والطالب والمناهج وطرق التدريس، ونظراً لأن الإشراف التربوي أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية التعلمية، فلا بُدَّ أن يسعى القائمون على النظام التربوي إلى تهيئة البيئة التعليمية المناسبة التي تقوم على أساس من الثقة المتبادلة والتعاون بين العاملين للرفق بالعملية الإشرافية.

وبلا شك أن الإشراف التربوي هو أحد أركان العملية التربوية، فهو عايش تلك العملية منذ بداياتها في فلسطين، وتطوّر عبر نقلات نوعية هامة، فانبثق عنها مفهوم الإشراف التربوي باعتباره عملية مُنظمة تهدف إلى الإعتناء بالموقف التعليمي وتحسين العوامل المؤثرة فيه (الحاج، 2020).

ويرى إبراهيم (2016) الإشراف التربوي مجموعة من الجهود التي تُبذل من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها؛ وذلك من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني، وإطلاق قدراتهم الكامنة.

يعد الإشراف التربوي عنصراً مهماً وأساسياً في نظام التعليم، حيث يساهم في تحسين أداء المعلمين وتعزيز تعلم الطلبة، وإنَّ نجاح المعلم مقترن بنجاح المشرف التربوي الذي يقوم بتأدية أدواره ومهامه الإشرافية بشكل فعال (عابدين، 2011)، حيث يهدف المشرف التربوي إلى مساعدة المعلمين على تحسين نموهم التعليمي، ومن خلال استخدام الأساليب الإشرافية المتعددة والمتنوعة في ضوء احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، فالإشراف التربوي كما يراه (Glickman, 1990)، هو عملية تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، وذلك من أجل العمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعلم والتعليم (Glickman, 1990).

والإشراف التربوي- كما يراه أونوما- (Onuma, 2016) عبارة عن مجموعة من العمليات التفاعلية بين المشرف والمعلم، وذلك نظراً للدور الذي يؤديه المشرف والمتمثل في رقابة العملية التعليمية وتطويرها، وتوجيه المعلمين وتحسين مهاراتهم.

أما لهلوب (2010) فقد رأت أنَّ الإشراف التربوي وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم، وذلك بالعمل على رفع كفاية المعلم المهنية، ومساعدته على حل مشكلاته، ويتم ذلك من خلال تزويده بالخبرات التربوية اللازمة والعمل على تبادلها عن طريق عقد الندوات وإقامة المشاغل التربوية وتنظيم الدورات وغيرها من التسهيلات التعليمية اللازمة للمعلم.

ومن أبرز اهتمامات الإشراف التربوي هو تحسين أداء المعلمين، والرفق بمستوى العملية التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود (أبو غريبة، 2009)، وأنَّ مهمة الإشراف التربوي هي تحسين وتطوير قدرات المعلمين وتنميتها، والعمل على توجيههم لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية، وتسخيرها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (ضحوي وحسين، 2013).

حيث يعتبر الإشراف التربوي عملية تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال إعطائه التغذية الراجعة، ومساعدته على استخدام هذه التغذية من أجل جعل التعليم أكثر فعالية (Glatthorn, 1984).

ونظراً لأهمية المدرسة في العملية التعليمية، باعتبارها قاعدة أساسية في حياة الطلاب وأهمية الإشراف التربوي فيها، والدور الذي يؤديه المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع عملية الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وإنَّ أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستند إلى أساس بيان العلاقة بين واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، وكذلك في كونها تساهم في التأكيد على ضرورة تعزيز التوجهات نحو تبني مفاهيم الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة، ومن أجل تحقيق تلك الجوانب ستتجه الدراسة في الجانب النظري إلى

القيام بدراسة موضوع الإشراف التربوي والأداء المتميز إلى جانب تناولها الموضوع من خلال دراسة ميدانية في المدارس التابعة إلى محافظة رام الله والبيرة.

#### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات السابقة والأدب التربوي، وجد الباحثان أنه من الأهمية تسليط الضوء على واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، وهذا بحكم عمل الباحثين في الميدان التربوي واهتمامها بإجراءات الإشراف التربوي، وحسب تجربتهم وملاحظاتهم للعملية الإشرافية في جميع محاورها، يرى الباحثان بأن الإشراف لم يكن بالمستوى المطلوب من متابعة وتقويم للمعلم والتخطيط من قبل المشرف ومدير المدرسة، حيث يجب وضع استراتيجيات واستخدام وسائل وتقنيات تربوية وأساليب تدريس حديثة من أجل تطوير مخرجات هذه العملية.

إذ إنّ الإشراف التربوي هو حقل من الحقول الأساسية والرئيسية في المنظومة التعليمية، وهو يعمل على محاكاة واقع العملية التعليمية بأسرها، من حيث عناصرها ويعمل بشكل كبير على تحسين وتطوير المنظومة التعليمية والتربوية، وذلك بما يتناسب مع الاحتياجات والمطلوبات التي تتطلبها المنظومة التعليمية والتربوية في سبيل تحقيق أهدافها من النواحي الفنية والإدارية والتربوية، وذلك من أجل النهوض بالمدرسة كمحور أساسي للتطوير التربوي وذلك في سبيل تحقيق الرسالة والخطة التي تدعو لها المدرسة.

وبعد الاطلاع على الكثير من الأدب النظري والدراسات السابقة حول واقع الإشراف التربوي، فقد لاحظ الباحثان وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي مثل: (الحاج، 2020)، ودراسة (أبو سمرة ومعمر، 2013).

#### أسئلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس؟  
وبناءً عليه، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

#### فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجنس).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجهة المشرفة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة).

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- 2- الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المديرين في محافظة رام الله والبيرة.

#### أهمية الدراسة

##### • الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية، بأنها تسهم بإلقاء الضوء على واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، فقد اكتسبت أهمية خاصة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني - على حد علم الباحثين - التي تدرس "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس"، فقد تسهم هذه الدراسة في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، ونظراً لقلّة الدراسات والأبحاث والمراجع يتوقع من هذه الدراسة أن تسهم إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات التربوية

##### • الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول الإشراف التربوي، فهي تساعد في بناء وإعداد برامج إشرافية، وخطط علاجية؛ فتهدف إلى العمل على مواجهة المشكلات أو التحديات التي تواجه المعلم من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية، كما أنه يتوقع بأن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإشرافية والتربوية في وزارة التربية والتعليم والمتخصصين والمؤسسات التربوية في تقديم خدمات إشرافية وتدريبية للمعلمين، ويتوقع أيضاً أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة على إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الإشراف التربوي، بالاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثان، وإضافة أدوات جديدة لقياس الإشراف التربوي والأداء لدى المعلمين، مما يدفع بعض الباحثين تناولها في دراسات ميدانية لاحقة.

#### حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على الآتي:

- الحدود الموضوعية: واقع الإشراف التربوي.
- الحدود البشرية: مديري المدارس.
- الحدود المكانية: مدارس محافظة رام الله والبيرة (الحكومية، الخاصة، الوكالة).
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 2021/2022م.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- الإشراف التربوي: "هو نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين، لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة" (الحاج، 2020:21).
- ويعرّف الإشراف التربوي إجرائياً: بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والهادفة إلى التأثير بشكل إيجابي على جميع عناصر العملية التربوية، من معلم، وطالب، ومنهاج، وبيئة تعليمية، بهدف تحقيق الأهداف التربوية وتلبية حاجات المجتمع المحلي، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الإشراف التربوي المستخدم في الدراسة الحالية، المُعد لهذه الغاية.
- مدير المدرسة: "هو ذلك الشخص المُكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين؛ ليقوم بجهود المنظمة، وبمهام المشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها" (حمد، 2014: 9)، وهو "المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن تسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي داخل المدرسة، ويعتبر المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور فيها" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007:1).
- ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: القائد المحلي، والمشرف المقيم الذي عينته وزارة التربية والتعليم رسمياً؛ ليقوم رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته؛ بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى تلاميذ مدرسته من خلال توفير الإمكانيات المتاحة.
- محافظة رام الله والبيرة: هو تقسيم إداري بُني على أساس أن المدينتين الشقيقتين رام الله والبيرة متلاصقتان لدرجة أنهما تبدوان مدينة واحدة، وهذه المحافظة واحدة من ست عشرة محافظة التابعة للسلطة الفلسطينية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

يُعد الإشراف التربوي ركناً وركيزة أساسية في العملية التعليمية، لأنه عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، إذ أنه يساهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية بشكل فعال (Sullivan & Glanz, 2009)، ويعتبر الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام التعليمي، حيث يقوم بالتفاعل مع بقية المدخلات الأخرى، مثل: المعلم، والطالب، والمنهاج، ومدير المدرسة، فيقع على عاتقه مسؤولية كبيرة في تنمية مهارات المعلمين التدريسية وتحسينها، من خلال تنوع الممارسات والأساليب الإشرافية (قيطة والزبان، 2014).

يعتبر الإشراف التربوي عنصراً أساسياً في النظام التعليمي، وركناً مسانداً للعملية التعليمية، فهو يساهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، وإنَّ نجاح المعلم يقترن بنجاح المشرف التربوي في تأدية أدواره ومهامه بشكل فعال (عابدين، 2011).

والإشراف التربوي – كما يراه المعلول- (2017) عموداً من الأعمدة التي ترتكز عليها العملية التربوية، إذ أنَّ مهمة الإشراف التربوي الأولى والأساسية هي تطوير قدرات المعلم وتنميتها وتحسين مستوى أدائه، أما الحارثي (2009) ترى أن المشرف التربوي يعمل على اكتشاف قدرات المعلم ومواهبه، وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية والتربوية. وارتقت تطور مفهوم الإشراف التربوي، ولم يتوقف العمل الإشرافي عند هذا الحد، فقد تجاوزت الك الأدوار ليصل بالإشراف التربوي مرحلة معاصرة أخرى في التحديث والتطوير ومواكبة المستجدات العملية، والتكنولوجية، والتربوية العالمية (سيسالم وآخرون، 2007).

فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي وتأثر بالتحديات التي فرضتها عوامل التغيير والنظريات الإدارية واتجاهاتها، حيث مرّت عملية الإشراف التربوي بمراحل متعددة من النمو والتطور، الأمر الذي أدى إلى وجود تحول

بين مفهوم الإشراف التربوي القديم القائم على ممارسات تفتيشية التي تهدف إلى تصيد أخطاء المعلم، إلى مفهوم الإشراف التربوي الحديث القائم على اعتبار هذه العملية عملية ديمقراطية تعاونية مُنظمة مشتركة بين المشرف والمعلم والمدير (الفوارعة، 2005).

### مفهوم الإشراف التربوي:

تعددت الآراء واختلفت حول تحديد ماهية الإشراف التربوي، وذلك تبعاً للتطور في ميدان التربية بشكل عام وفيما يتعلق بطبيعة العملية الإشرافية والغرض منها بشكل خاص، ولقد ظهرت تعريفات عدّة للإشراف التربوي، فقد عرّف الشمراني (2019) الإشراف التربوي بأنه الجهود المُنظمة التي يبذلها القادة التربويون، يتم من خلالها متابعة وتحسين العملية التعليمية التعلمية، وقام البزاز (2018) بتعريف الإشراف التربوي بأنه جميع الجهود المُنظمة التي يبذلها المسؤولون؛ لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا.

### أهمية الإشراف التربوي:

تكمن أهمية الإشراف التربوي في سعيه إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة لتعريف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكين (الجمل و جلعود، 2013).

وتبرز أهمية الإشراف التربوي بأنه تواصل فعّال بين المشرف والمدير والطالب والمعلم، فإذا كانت العلاقة بينهم متينة، فهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف التربية (شريعة، 2019)، فتعود أهمية الإشراف التربوي إلى كونه عملية تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، فهي تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها ثم العمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية (Eady & Zepeda, 2007). يمكن إيجاز أهمية الإشراف التربوي في المدارس، كما وضحتها (الجلامدة، 2016)، كما يأتي:

- بحث الإشراف التربوي المعلمين الاطلاع على المصادر التي تساعدهم في حل مشاكلهم.
- عدم إلمام المعلمين الجدد بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس.
- أن يقوم الإشراف التربوي بتوجيه المعلم وإرشاده لإنمائه مهنيًا.

بينما لخص الشبيخي (2010) أهمية الإشراف التربوي، حيث يقوم على تفهم طبيعة عمل المعلم والأهداف التربوية التي يسعى إلى تحقيقها، فيعمل على توفير مناخ دراسي فعّال، ويهدف إلى تنسيق البرامج التعليمية في ضوء احتياجات المجتمع.

### أهداف الإشراف التربوي:

يسعى الإشراف التربوي إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها، حيث يعتبر الإشراف التربوي عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، ومن أهم الأهداف التي يسعى إليها: تحسين العملية التعليمية وتشجيع المعلمين على الاهتمام بها، وحثهم على التعاون فيما بينهم من أجل التغلب على الصعوبات المهنية حتى يكتمل نموهم المهني (الخطيب، 2015).

وإنّ للإشراف التربوي أهدافاً عديدة، فيهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق وأفضلها، ومساعدة المعلمين في حل ما يعترضهم من مشكلات، من أجل إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

حيث يهدف الإشراف التربوي إلى الاستمرار في النهوض بالعملية التعليمية إلى الأفضل، فأصبح المشرف التربوي مطالباً بمهام فنية وإدارية، وعليه أن يقوم بتوفير الوقت والجهد بالاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة (Alger & Kopcha, 2009).

وإنّ من أهداف الإشراف التربوي، من وجهة نظر البدري (2011)، يتمثل فيما يلي:

- إعداد فريق تطويري من المشرفين التربويين.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقييم والتغذية الراجعة لدى المشرفين.
- توعية المشرفين بعناصر العملية التربوية والتداخلات بين تلك العناصر.

#### الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

تأثرت الأنظمة التعليمية حديثاً بالنظريات الإدارية وتطوراتها، وتأثر نتيجة لذلك الإشراف التربوي الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من أي نظام تربوي، الأمر الذي ساعد في ظهور أنواع جديدة في الغشرف التربوي تبعاص لهذه التطورات التي وصفت بالاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، ومع تطور فلسفة التربية والفكر التربوي، أثر هذا التطور على الإشراف التربوي، فقد قام الباحثان بالاطلاع على الأدبيات التربوية ذات العلاقة، من أجل الوقوف على أنواع الإشراف التربوي، وهذه أبرز هذه الأنواع ما يلي:

#### الإشراف التصحيحي:

إنّ من أهم المهام الموكلة إلى المشرف التربوي هو اكتشاف الأخطاء وتصويبها، فالإشراف التصحيحي هو قيام المشرف التربوي بإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء عمله التربوي، وذلك بتصحيح مساره بقدر الإمكان (السرحاني، 2009).

فيتطلب الإشراف التصحيحي أن يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية علاجية تتعلق بالملاحظات وتفسير المواقف، دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية والإجراءات الشكلية التي تثير الشك والتي تدعو إلى الحذر بين المشرف والمعلم (Al-Ajaz & Halas, 2009).

وعلى المشرف التربوي أن يتصف باللباقة والذكاء أثناء ذكر الأخطاء حتى لا يسبب أي إحراج للمعلم، بحيث لا يسيء إليه أو يشك في قدراته التدريسية، ومن الضروري عدم مقاطعة المعلم أثناء حصته لتصحيح أخطائه أمام تلاميذه، وإنما يكون في المقابلة أو في الاجتماع الفردي بين المشرف والمعلم (الطعاني، 2005).

#### الإشراف العلمي:

يتميز الإشراف العلمي باستخدام الطريقة العلمية، وتطبيق طرق القياس، وجمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، ويجب ألا يتعصب المشرف إلى فكرة معينة، وأن يطرح الأفكار ووجهات النظر للمناقشة حتى تصل إلى الحلول المناسبة (الأسدي وإبراهيم، 2017)، حيث يعتمد هذا النوع من الإشراف في البحث عن المواقف التعليمية وتقدير النتائج من خلال جمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، ثم عرضها للمناقشة مع احترام آراء الجماعة (عبد الرحمن، 2018).

#### الإشراف البنائي:

تقوم فكرة الإشراف البنائي على تحسين العملية التعليمية وتطويرها، فهو عملية بناءة تقوم على أساس الحرية والانطلاق لمجهود فردي أو جماعي مشترك فالإشراف البنائي يعمل على بناء الجديد وإحلاله مكان القديم،

ويجعل تركيز كل من المشرف والمعلم على المستقبل، فيشتركون معاً في وضع رؤية في كيفية تطوير العملية التعليمية وإلى ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد (المقطرن، 2017).

يرى السليطي والعتيبي (2019) أنّ الإشراف البنائي يسعى إلى البناء وتجاوز مرحلة التصحيح والإصلاح، فيعتبر وسيلة يستطيع المعلم من خلالها تطوير نفسه بعيداً عن الرهبة والخوف من المشرف التربوي.

ولخصت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2013) مهمة الإشراف البنائي في النقاط التالية:

1. استخدام أفضل الإمكانيات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.
2. العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة.
3. إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
4. تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة التنافس الإيجابي بينهم.

#### الإشراف الإبداعي:

يتسم الإشراف الإبداعي بحرصه على تنمية قدرات ومهارات المعلم المهنية وتوجيهه توجيهاً سليماً، حيث يكون المشرف التربوي دائماً على اطلاع واسع في كل ما هو مستحدث في مجال التربية (زايد، 2008)، فينصب الإشراف الإبداعي في اكتشاف قدرات المعلمين، والعمل على استخراج طاقاتهم الكامنة؛ من أجل تحقيق أهداف التربية من خلال الرقي بأفكارهم الإبداعية ووسائلهم الأصلية (الغفيلي، 2011).

يعرّف الإشراف الإبداعي بأنه نمط إشرافي يمارسه المشرف الذي يمتلك قدرات إبداعية، من خلال ممارسته لأساليب إشرافية متنوعة؛ لإطلاق طاقة المعلمين والمعلمات، واستثمارها لتحقيق الأهداف (عطا لله، 2011).

ولكي يكون المشرف التربوي مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عالٍ من القدرات، كما ورد في الخطيب

(2011)، ومنها:

- أن يتصف باللباقة والتواضع.
- الإيمان والثقة بقدرات الآخرين، والرغبة في التعاون معهم.
- أن يمتلك صفة الصبر ومرونة التفكير.
- فهم الناس، حيث يعتبر نفسه واحداً منهم.

إنّ المشرف المبدع من وجهة نظر العبيدي (2010) بأنه المشرف الذي لا يتقيد بالحرفيات، ولا يقوم بفرض أفكاره وأدائه على زملائه ولا يجبرهم على الإيمان بها وإتباعها، فقد يستفيد المشرف مما يفعله الآخرون، ويقوم بأخذ العبرة منهم في الكثير من الأحيان.

فيعتمد المشرف الإبداعي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم، وذلك عن طريق تجريب طرق جديدة واستحداث أساليب ذات علاقة في تنظيم مواقف التعليم (العرونسي وآخرون، 2013).

#### الإشراف الوقائي:

يعد هذا النوع من التوجهات الحديثة للإشراف التربوي، ويعني الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التي تحققها لأبعاد مدى وزارة التربية والتعليم (2013).

ولكن الذي يميزه عن غيره من الاتجاهات الحديثة بأنه يعتمد على إجراءات وقائية يجب أن يقوم بها المشرف التربوي، بحيث تمنع أو تحد على الأقل من وقوع المعلم في الأخطاء خلال ممارسته العملية التعليمية، والذي يعتبر هذا المعلم محورها، أما الاتجاهات الأخرى فتعتمد في مجملها على الناحية العلاجية والتصحيحية، وهذا الدور يتم بعد الوقوع في الخطأ (وصوص، 2016).



وإنَّ مهمة المشرف التربوي كما يراها العرنوسي وآخرون (2013) هي التنبؤ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الحادة، ويؤكد العوران (Al- Awran, 2010) على قول العرونسي وآخرين (2013) بأن مهمة المشرف التربوي تقوم على منع المعلم من الوقوع في الخطأ لتوقعه الصعوبات التي تواجه المعلم مسبقاً.

أما القاسم والزيدي (Al- Qasem & Al- Zubaidi, 2009) فيعتقدان أنَّ الإشراف الوقائي يتطلب من المشرف التربوي التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم، سواء أكان جديداً أم متمرساً للعمل على تلافي تلك الصعوبات، ويعتقد كل من الأبيض والرويلي (2017) أنَّ المشرف الوقائي يقوم بمحاولة منع وقوع المعلم في الخطأ من خلال توقعه للأخطاء قبل وقوعها لتلافيه، حيث يعتبر المشرف قادراً على أن يتنبأ بذلك نتيجة الخبرة أثناء التدريس وأثناء زيارته للمعلمين.

وعلى المشرف أن يتميز بقوة الملاحظة، وأن يدرك الأساليب التي تؤدي إلى إحراج المعلم وقلقه، ومن هنا تأتي أهمية المشرف التربوي في الأخذ بيد المعلم ومساعدته على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتياً (عبد الهادي، 2006).

### الإشراف الإلكتروني:

يُعد الإشراف الإلكتروني من الأنماط الإشرافية الحديثة المعمول بها، ولا يوجد اتفاق على تعريفه إلا أنه يركز على توظيف التواصل الإلكتروني في الإشراف التربوي (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2013). وهو نمط إشرافي يقوم من خلاله المشرف التربوي بتقديم أعماله الإشرافية التربوية ومهامه عبر الوسائط المتعددة إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرف التربوي أو مع أقرانهم (خلف الله، 2014)، وهو ممارسة أساليب إشرافية تعتمد على التقنيات الحديثة في الاتصال لدعم المعلمين وتنميتهم، وتطوير العملية التربوية باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية (عبيدات وأوسميد، 2007). ويعتمد الإشراف الإلكتروني على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المشرف والمعلم، وبين المشرف والمؤسسة التعليمية، فالإشراف يكون حقيقي وليس بشكل افتراضي (الشمراي، 2008).

### الأساليب الإشرافية:

تعددت أساليب وسبل الإشراف التربوي التي أوضحها مجموعة من الباحثين، وذكرها مجموعة متنوعة من الأساليب الإشرافية التربوية في المدارس (الجدي، 2019؛ الزيان وقبطة، 2018؛ شلش، 2018؛ القبلان، 2018)، ومن أهمها ما يأتي:

- 1- الزيارات الصفية: إن تحسين العملية التربوية هي هدف من أهداف الإشراف التربوي، وتعد الزيارة الصفية من أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً واستخداماً، وتكاد تكون من أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً والمتعارف عليها، والتي تتضمن زيادة المشرفين التربويين للمعلمين بصفوفهم بترتيب مسبق معلن عنه أو بشكل مفاجئ من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها التعرف على نقاط الضعف والقوة عند الطلاب والمعلمين على حدٍ سواء، ومحاولة قياس أثر التدريب على برنامج علاجي قد يكون خاضع له المعلمين، أو محاولة التنبؤ بالمستقبل من خلال الواقع الحاضر ومعاينة ما يجري في أرض الواقع، وتقويم مناسبة مناسبة الأساليب المستخدمة من قبل المعلمين في إدارة صفوفهم وتشخيص مدى حاجتهم لأدوات وتقنيات حديثة لتعليم أكثر فعالية، بالإضافة إلى رصد الممارسات الإيجابية من أجل تقديمها كنماذج يحتذى بها.
- 2- الندوات التدريبية: وهي عبارة عن اجتماعات لمناقشة أو عرض قضايا محددة مسبقاً تساعد المشرفين التربويين بإيصال المعلومات والخبرات للمشاركين بسرعة وسهولة، وتفتح المجال أمام المشاركين للمداخلات

- والتساؤلات وتلقي استجابات مباشرةً لمداخلاتهم واستفساراتهم وتعدّد عادةً هذه الندوات بهدف تنمية النمو المهني للمشاركين وزيادة كفاياتهم المتعلقة بالعمل.
- 3- الأدلة الإشرافية: وهي ما يقوم به أو يشارك بصياغتها المشرف التربوي من تعليمات تتعلق بكافة عمليات الإشراف التربوي من تصميم الخطط وأساليب التعليم والتقييم، وأي أمور أخرى ذات علاقة بالعملية الإشرافية.
- 4- المنشورات الإشرافية: هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف أو المدير والمعلمين، ينقل من خلالها خلاصة مقترحاته ومشاهداته، ويضعها على شكل نشرة أو مقالة، يدفع بها المعلم لقراءتها والاستفادة من محتوياتها (السعود، 2003)، وتعتبر وسيلة اتصال يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خبراته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت (Gordon & Nicely, 1998).
- 5- المشاغل التربوية: يعتبر المشغل التربوي أسلوباً إشرافياً تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية معينة، وقام الخطيب والخطيب (2003) بتعريف المشغل التربوي بأنه نشاط تعاوني لمجموعة من المعلمين، يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة، ويقوم المعلمون بالالتقاء ويعملون مجتمعين في حل المشكلة التي تواجههم في عملهم اليومي، أما طافش (2004) فيرى أنّ المشغل التربوي عبارة عن نشاط عملي تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، من أجل رفع كفاياتهم لإنجاز عمل تربوي محدد.
- 6- تبادل الزيارات بين المعلمين: تتم هذه الزيارات عادةً بتنسيق وترتيب مسبق ومعلن عنه من المشرف أو المدير وبحضورهم أو بدونه، والهدف منها هي تبادل الخبرة وتحسين سبل التعاون بين الطاقم بحيث يستفيد المعلمين من تجارب وأساليب الآخرين من زملائهم وفي العادة فإنّ هذه الزيارات تخلق جو من التفاعل والتعاون بين المعلمين بشكل مستمر، هو أسلوب فعال مرغوب فيه، يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب بأن يؤدي دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم (السعود، 2003)، ويرى عايش (2010) أنّ تبادل الزيارات بين المعلمين تتم من خلال زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر داخل الفصل، والهدف منها نقل الخبرات وتبادلها بين المعلمين، فهي تعمل على مساعدة المعلمين والمشرفين التربويين الاطلاع على طريقة تدريس جديدة.
- 7- المعارض التعليمية: وهي نشاطات ومحافل تقيمها الوزارة من أجل نشر الخبرات والأعمال المتميزة، بالإضافة إلى عرض أحدث الوسائل التعليمية والتكنولوجية والكتب التي من شأنها توعية العاملين بالمستجدات ومواكبة العصر، وذلك بهدف زيادة كفاياتهم من أجل تحسين العملية التعليمية بأسرها.
- 8- الورشات التربوية: تهدف الورشات التربوية إلى تبادل خبرات كل من المشرفين والمديرين والخبراء التربويين خبراتهم في القضايا التربوية وعرض المشكلات والسعي لإيجاد الحلول المناسبة (Tyler, 2010). وهو عمل تربوي منظم معد من المشرف ومخطط له مسبقاً بحيث يتم في الورشة التي تتم بإدارة مشرف واحد أو عدة مشرفين تبادل وجهات النظر حول محاور وقضايا للنقاش من أجل الحصول على معلومات متعلقة في هذه القضايا والخروج بالنهاية بنتائج متفق عليها من قبل المشاركين.
- 9- التعليم المصغر: يقوم التعليم المصغر على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها؛ ليتعرف على أخطائه ويتلافها في المرات القادمة حتى يصل إلى درجة الإتقان (المعاينة، 2012).
- 10- النماذج التطبيقية: يضع ضمن تحسين عملية التعليم، بحيث يقوم أحد المعلمين بتقديم درس بأسلوب معين أمام زملائه من أجل تطبيق نظريات معينة وبطريقة متميزة، وتعمل هذه الدروس على تحسين التعاون بين

المعلمين وتقديم نماذج تطبيقية لنظريات قد يصعب على البعض تطبيقها على أرض الواقع، كما وتعمل هذه النماذج على اختبار إمكانية تطبيق النظريات على أرض الواقع وتقييمها.

11- البحوث الإجرائية: يعد البحث الإجرائي نوعاً من الأبحاث التطبيقية التي يقوم بها شخص يواجه مشكلات معينة، فيضع خطة لحل هذه المشكلات، وهو عمل بحثي ميداني يقوم به المشرف منفرداً أو بمشاركة بعض المعلمين من أجل دراسة قضايا معينة في أرض الواقع وتطوير حلول مناسبة وحاسمة لمشكلات قائمة في العمل.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الحاج (2020) إلى تحديد واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينه، تكونت عينة الدراسة من (332) فرداً، منهم (165) معلماً و(167) معلمة من المجتمع الأصلي، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها باستخدام استبانة الإشراف التطوري من إعداد الباحثان، تكونت من (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة لملاءمته لموضوع الدراسة، وأهدافها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري بجميع أبعاده وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في الإشراف التربوي التطوري بأبعاده ودرجته الكلية تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل والتخصص وسنوات الخبرة.
- وهدفت دراسة المدهون (2020) التعرف إلى واقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة العالمية، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة العالمية تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، تكونت عينة الدراسة الفعلية من (39) مشرفاً تربوياً و(97) مدير مدرسة و(234) معلماً في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تكونت من (64) فقرة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد العينة الدراسة لواقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في غزة كانت مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.
- في حين هدفت دراسة أوكورجي وأجيو (Okorji & Ogbo, 2018) التعرف إلى أثر الإشراف الإكلينيكي على الأداء المهني للمعلمين، وشملت عينة الدراسة (40) معلماً ومعلمة، واختار الباحث المنهج شبه التجريبي لدراسته، حيث قسم المعلمين إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإشراف الإكلينيكي كان بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين تعرضوا لنمط الإشراف الإكلينيكي كانت نتائج طلبة الثانوية العامة عندهم في ولاية (إيوني) النيجيرية أفضل من نظائهم الذين درسوهم معلمون آخرون.
- بينما سعت دراسة كوتيردي ويونس (Kotride & Yunos, 2015) إلى معرفة واقع عمليات الإشراف التربوي في نظام التعليم في المدارس الثانوية في نيجيريا، وإمكانية تطبيق مدخل الجودة كأسلوب إشرافي حديث، وتكونت عينة الدراسة من (47) مشرفاً تربوياً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات شخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الإشرافية لا زالت تقليدية وتتبع أنماط المتابعة وتفحص القوة والقصور، لكنها لم ترتقي للمستوى التطويري القائم على تحقيق الجودة في التعليم.

- وقد هدفت دراسة قيطة والزبان (2014) التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تكونت عينة الدراسة من (145) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في غرب غزة، وقد صممت استبانة وفقاً لأسئلة الدراسة ووزعت على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت تلك الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى.
- سعت دراسة تيسيم (Tesema, 2014) التعرف إلى ممارسات الإشراف التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة كاماشي من حيث أساليب الإشراف المتبعة، وخيارات الإشراف المتبعة والإجراءات المتبعة في الإشراف التربوي، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أداتي المقابلة والاستبيان، حيث شمل مجتمع الدراسة على (10) مدارس في ولاية كاماشي، أما عينة الدراسة فشملت على (84) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المعلمين يفتقرون إلى الوعي والتوجيه بشأن أنشطة وأهمية الإشراف التربوي، إضافة إلى عدم فعالية ممارسة الخيارات الإشرافية التي تتوافق مع المستوى التنموي للمعلم الفردي، وعدم قدرة المشرفين على تطبيق الإجراءات اللازمة لملاحظة الفصل الدراسي بصورة صحيحة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين وجود الكثير من جوانب التشابه والاختلاف؛ فمن حيث الأهداف: كانت هذه الدراسات متقاربة الأهداف فجميعها تدعو وتهدف إلى تطوير على عملية الإشراف التربوي ولكن اختلفت في طرق الدراسة فمنها ما بحثت عن واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينه، ومنها ما بحثت في واقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة العالمية، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف بأنها تعمل على دراسة واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مدراء المدارس، وهي من الدراسات الحديثة التي تدعو إلى تطوير عملية الإشراف التربوي في المدارس الفلسطينية، وتشابهت المناهج المستخدمة في تحليل وإعداد الدراسات السابقة، فأغلب هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في بناء وإعداد الدراسة ومن حيث العينة: لقد تشبعت الدراسات السابقة في اختيارها للعينة من حيث تعدد طرق اختيار العينة، فمنهم من جمع بين دراسة وجهات نظر المعلمين والمشرفين التربويين ومدراء المدارس ومنهم من كانت عينتهم معلمين وقد اختلفت جميع الدراسات عن الدراسة الحالية بأن الحالية عينة مدراء المدارس، ومن حيث الأداة: أن معظم الدراسات السابقة تم الاعتماد على الاستبانة فقط في الإجابة عن أسئلتها كدراسة الحاج (2020)، ودراسة المدهون (2020)، ودراسة قيطة والزبان (2014)، في حين يوجد دراسات كانت أداتها عبارة عن مقابلة واستبانة كدراسة تيسيم (Tesema, 2014)، ودراسة كوتيردي ويونس (Kotride & Yunos, 2015).
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع، والأدوات المستخدمة المناسبة للدراسة، وساعدت الدراسات والبحوث السابقة في صياغة فروض الدراسة

بما يتفق مع الدراسات السابقة، وفي كيفية اختيار عينة الدراسة، ووضع الشروط لاختيار عينة الدراسة الحالية، وتحديد أبعاد المقياس ومحاوره الذي تم تطويره في الدراسة الحالية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، واستعراضها يتضح أن هذه الدراسات أجريت في بيئات عربية وغربية، وتتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة تناولها عينة فلسطينية، فالبيئة الفلسطينية بحاجة إلى دراسات قد تسهم بالخروج بنتائج تفيد المتخصصين والجهات المعنية في هذا المجال، فقد تسهم نتائجها في إضافة الأدب التربوي في هذا المجال، والخروج بتوصيات قد تفيد الجهات المختصة، إذ هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مدراء المدارس.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، والذي من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (283)، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، والجهة المشرفة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

المجموع	وكالة	خاصة	حكومية	الجهة المشرفة
115	6	24	85	ذكر
168	6	41	121	أنثى
283	12	65	206	المجموع

#### عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس والجهة المشرفة، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والجهة المشرفة:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

المجموع	وكالة	خاصة	حكومية	الجهة المشرفة
67	4	14	49	ذكر
96	4	23	69	أنثى
163	8	37	118	المجموع

## أداة الدراسة وخصائصها:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، استخدم مقياس واقع الإشراف التربوي الإنترنت، المستخدم في دراسة (شريعة، 2019)، ودراسة (أبو سمرة ومعمر، 2013)، ودراسة (القاسم، 2009)، ودراسة (الحلاق، 2008).

## أ- الصدق الظاهري (Face validity) لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الدراسة، عرض المقياس في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (20) محكماً. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة.

## ب- الثبات لمقياس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقياس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقياس الدراسة

الأداة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
واقع الإشراف التربوي	أهداف الإشراف التربوي	9	.82
	المهام الإشرافية	6	.84
	الأساليب الإشرافية	10	.93
	أدوار المشرف التربوي	13	.94
	الدرجة الكلية	38	.97

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس واقع الإشراف التربوي تراوحت ما بين (.82 - .94)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (.97)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

## متغيرات الدراسة

## أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
- الجهة المشرفة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- حكومية، 2- خاصة، 3- وكالة).
- المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فأعلى).
- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- 5 سنوات فما دون، 2- من 6-10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).

## ب- المتغير التابع:

الدرجة الكلية التي تقيس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين.

## المعالجات الإحصائية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.
5. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع لإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (4) يوضح ذلك: جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	المجال
متوسطة	1	73.0	0.361	3.65	أدوار المشرف التربوي	4
متوسطة	2	72.8	0.374	3.64	أهداف الإشراف التربوي	1
متوسطة	3	72.4	0.421	3.62	الأساليب الإشرافية	3
متوسطة	4	72.0	0.467	3.60	المهام الإشرافية	2
متوسطة		72.6	0.345	3.63	درجة واقع الإشراف التربوي	

يتضح من الجدول (4) أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة (3.63) ونسبة (72.6)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي تراوحت ما بين (3.65-3.60)، وجاء مجال " أدوار المشرف التربوي " بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.65) ونسبة (73.0) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "المهام الإشرافية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ونسبة (72.0) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

#### 1- أدوار المشرف التربوي

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أدوار المشرف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
38	يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار	3.83	0.911	76.6	1	مرتفعة
32	يقوم المشرف بمتابعة دوام المعلمين	3.75	1.049	75.0	2	مرتفعة
31	يميل المشرف إلى ممارسة نمط الإشراف الإكلينيكي عند الحاجة	3.74	0.968	74.8	3	مرتفعة
27	يزود المشرف المعلمين بما هو جديد من استراتيجيات التدريس الحديثة	3.72	0.946	74.4	4	مرتفعة
28	يشجع المشرف المعلمين على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس	3.72	1.002	74.4	5	مرتفعة
35	يستخدم المشرف أساليب إشرافية متنوعة لكل موقف تعليمي	3.66	0.898	73.2	6	متوسطة
36	يوفر المشرف بيئة تعليمية محفزة	3.64	0.967	72.8	7	متوسطة
37	يحترم المشرف وجهات نظر المعلمين	3.63	0.875	72.6	8	متوسطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
29	يرشد المشرف المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	3.62	0.890	72.4	9	متوسطة
30	يدرب المشرف المعلمين على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل (الحاسوب والفيديو وجهاز العرض... إلخ)	3.61	1.002	72.2	10	متوسطة
26	يطبق المشرف استراتيجيات التدريس الحديثة أمام المعلمين	3.57	0.968	71.4	11	متوسطة
34	يحلل المشرف المشكلات التربوية تحليلاً دقيقاً	3.52	0.932	70.4	12	متوسطة
33	يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة	3.37	0.924	67.4	13	متوسطة
	أدوار المشرف التربوي	3.65	0.361	73.0		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أدوار المشرف التربوي تراوحت ما بين (3.83-3.37)، وجاءت فقرة " يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.83) وبنسبة (76.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبنسبة (67.4) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال أدوار المشرف التربوي (3.65) وبنسبة (73.0) وبتقدير متوسط.

## 2- أهداف الإشراف التربوي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهداف الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الدرجة
4	تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم	3.81	1.016	76.2	1	مرتفعة
1	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع خطط التربية والتعليم	3.80	0.710	76.0	2	مرتفعة
8	تشجع العملية الإشرافية تبادل الزيارات بين المعلمين	3.73	1.007	74.6	3	مرتفعة
7	تواكب العملية الإشرافية التغيرات الحديثة في التربية	3.66	1.062	73.2	4	متوسطة
6	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة	3.63	0.868	72.6	5	متوسطة
5	تسهم عملية الإشراف في تطوير النمو المهني لدى المعلمين	3.58	0.922	71.6	6	متوسطة
9	تساعد العملية الإشرافية المعلمين في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	3.53	0.958	70.6	7	متوسطة
2	ترتبط عملية الإشراف بحاجات المعلمين	3.48	0.919	69.6	8	متوسطة
3	يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف	3.48	0.971	69.6	9	متوسطة
	أهداف الإشراف التربوي	3.64	.374	72.8		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أهداف الإشراف التربوي تراوحت ما بين (3.81-3.48)، وجاءت فقرة " تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم " بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.81) وبنسبة (76.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبنسبة (69.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال أهداف الإشراف التربوي (3.64) وبنسبة (72.8) وبتقدير متوسط.

## 3- الأساليب الإشرافية



جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأساليب الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الدرجة
17	تسهل زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين	3.75	0.969	75.0	1	مرتفعة
25	يشجع المشرف على التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	3.71	0.929	74.2	2	مرتفعة
18	ينمي المشرف الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية	3.69	0.951	73.8	3	مرتفعة
22	يقترح المشرف استراتيجيات جديدة في التدريس لتجربتها	3.66	1.001	73.2	4	متوسطة
16	يساعد المشرف المعلم على تطوير أساليبه التدريسية	3.64	0.999	72.8	5	متوسطة
20	يختار المشرف أكفا المعلمين لتقديم الدروس النموذجية	3.63	0.929	72.6	6	متوسطة
23	يشجع المشرف المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	3.60	0.998	72.0	7	متوسطة
21	يعمم المشرف من خلال المنشورات التربوية نجاحات المعلمين	3.53	0.971	70.6	8	متوسطة
24	يختار المشرف المعلمين ذو كفاءة لإجراء البحوث الإجرائية	3.53	0.983	70.6	9	متوسطة
19	يدرّب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم	3.46	1.056	69.2	10	متوسطة
	الأساليب الإشرافية	3.62	0.421	72.4		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأساليب الإشرافية تراوحت ما بين (3.46- 3.75)، وجاءت فقرة " تسهل زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين " بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.75) وبنسبة (75.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يدرّب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة (69.2) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأساليب الإشرافية (3.62) وبنسبة (72.4) وبتقدير متوسط.

#### 4- المهام الإشرافية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المهام الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الدرجة
10	يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه	3.68	0.907	73.6	1	مرتفعة
11	يسهم المشرف في تدريب المعلمين الجدد على الاستراتيجيات الحديثة في التدريس	3.68	1.087	73.6	2	مرتفعة
12	يوفر المشرف الوسائل التعليمية اللازمة لتنمية المعلم الجديد	3.66	1.056	73.2	3	متوسطة
14	يسهم المشرف في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلم	3.56	0.962	71.2	4	متوسطة
13	يعزز المشرف مهارات المشاركة بين المعلمين	3.51	0.952	70.2	5	متوسطة
15	يمتلك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية	3.49	0.952	69.8	6	متوسطة
	المهام الإشرافية	3.60	0.467	72.0		متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المهام الإشرافية تراوحت ما بين (3.49- 3.68)، وجاءت فقرة " يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه " بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.68) وبنسبة (73.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يمتلك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.49) وبنسبة (69.8) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المهام الإشرافية (3.60) وبنسبة (72.0) وبتقدير متوسط.

أظهرت النتائج أن مستوى تقديرات عينة الدراسة على مقياس الإشراف التربوي ككل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء مجال "أدوار المشرف التربوي" في المرتبة الأولى، يليه مجال "أهداف الإشراف التربوي" في المرتبة التالية، يليه مجال "الأساليب الإشرافية"، ثم أخيراً مجال "المهام الإشرافية".

يرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية؛ فقد جاءت في جميع مجالاته بدرجة متوسطة وهي تعتبر درجة معقولة، وذلك نظراً لإدراك المعلمين بـ "أدوار المشرف التربوي"، فقد جاءت فقرة "يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.83)، وهي أعلى نتيجة في هذا المجال، ويعزى ذلك لفهم المدير لدور المشرف التربوي وتقديره من حيث قيام المشرف بمساعدة المعلمين وتشجيعهم ودعمهم وتحفيزهم على استخدام استراتيجيات التدريس المختلفة والمتنوعة، وجاءت فقرة "يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.37) وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي عليه أن يجري أبحاثاً جديدة إشرافية أمام المعلم.

جاء مجال "أهداف الإشراف التربوي" بالمرتبة الثانية، وجاءت فقرة "تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعلم والتعليم" بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.81)، وهي أعلى نتيجة، ويعزى ذلك لفهم مدير المدرسة، ومعرفته بأهداف العملية الإشرافية في تطوير العملية التعليمية ومساعدة المعلمين على تطوير أدائهم، وتشجيعهم على الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين، وجاءت فقرة "يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.48) وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يقوم بمشاركة المعلم بأهداف عملية الإشراف ويوضح له أهمية هذه العملية ولكن ليس بالدرجة أو المستوى المطلوب من وجهة نظر مديري المدارس.

في حين جاء مجال "الأساليب الإشرافية" بالمرتبة الثالثة، وجاءت فقرة "تسهم زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.75)، وهي أعلى نتيجة، حيث تسهم وتساعد الأساليب الإشرافية المعلم على التطور والتميز في أدائه، فمن خلال الزيارات الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي ينمي الثقة لدى المعلمين ويشجعهم على تبادل الزيارات بينهم، في حين جاءت فقرة "يدرب المشرف التربوي المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.46)، وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى حاجة المعلمين إلى تحفيز وتدريب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية، وتقديم دورات للمعلمين التي يمكن أن تسهم في وعي المعلمين لأهمية هذه الوسائل التعليمية والأساليب في تطوير العملية التعليمية.

وقد جاء مجال "المهام الإشرافية" بالمرتبة الرابعة، وجاءت فقرة "يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.68)، وهي أعلى نتيجة، فتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة بأهمية المهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف بهدف دعم المعلم ومساندته، وتحديد نقاط القوة والضعف وتحفيز وتدريب المعلمين الجدد وتدريبهم على استخدام استراتيجيات تدريس جديدة، في حين جاءت فقرة "يمتلك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.49)، وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم قدرة المشرف أو قلة معرفته أو مهاراته في حل المشكلات التي تتعلق بالأعمال البحثية من وجهة نظر مديري المدارس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يطمحون إلى أن يكون الإشراف التربوي أفضل من ذلك، وأن عملية الإشراف التربوي تخضع لمعايير واضحة، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بتطوير أساليب الإشراف التربوي وطرقه المتبعة من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية، فإن العملية الإشرافية بحاجة إلى المتابعة وتطوير أكثر من

قبل المشرفين التربويين، والتركيز على إتباعهم للأساليب الإشرافية التي تعمل على تطوير العملية التعليمية واستمراريتها.

وافتقت هذه النتيجة مع دراسات كلٍ من: (قيطة والزبان، 2014)، و(أبو سمرة ومعمر، 2013)، و(فرحان، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (الحلاق، 2008)، و (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في أن واقع الإشراف التربوي كان متوسطاً، بينما اختلف مع دراسات (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، و(Okorji & Ogbo, 2018)، في أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، واختلفت كذلك مع دراسة (Kotride & Yunos, 2015)، و(Tesema, 2014)، و(الجرجاوي والنخالة، 2009) التي أشارت إلى أن واقع الإشراف التربوي كان منخفضاً.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس".

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	ذكر	67	3.68	0.304	1.322	.188
	أنثى	96	3.60	0.415		
المهام الإشرافية	ذكر	67	3.63	0.389	0.791	.430
	أنثى	96	3.57	0.516		
الأساليب الإشرافية	ذكر	67	3.70	0.308	1.976	.050*
	أنثى	96	3.57	0.479		
أدوار المشرف التربوي	ذكر	67	3.71	0.302	1.940	.054
	أنثى	96	3.60	0.392		
الدرجة الكلية	ذكر	67	3.69	0.259	1.842	.067
	أنثى	96	3.59	0.390		

يتبين من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالات (أهداف الإشراف التربوي، المهام الإشرافية، أدوار المشرف التربوي) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالات (أهداف الإشراف التربوي، المهام الإشرافية، أدوار المشرف التربوي) من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال الأساليب الإشرافية، وجاءت لصالح الذكور.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال الأساليب الإشرافية والتي جاءت لصالح الذكور.

إنَّ الأساليب الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الذكور مهمة جداً في العملية التعليمية التي هدفها الأول والأخير تطوير أداء المعلم ومساعدته على إيصال المعلومة السليمة بالطريقة الصحيحة للمتعلمين، حيث تساعد هذه الأساليب والأسس المتبعة بتشجيع المعلمين على الالتزام بها من خلال دورات تدريبية وزيارات صفية ومشاغل

تربوية وغيرها من الأساليب التي تعمل على دعم هؤلاء المعلمين؛ من أجل القيام بواجبهم على أكمل وجه، فقد يكون الاختلاف بينهم من وجهة رأيهم بأهمية هذه الأساليب.

ويعزو الباحثان ذلك لما تظهره وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من تعزيز واهتمام مستمر بمجال الإشراف التربوي لكلا الجنسين دون تفریق فيما يتلقاه الذكور من إرشادات وتوجيهات وتعديلات في ممارساتهم التربوية والتقويمية وما تتلقاه الإناث في نفس اللحظة وبنفس المقدار دونما التمييز، حيث كانت آراء المديرين متطابقة بالنسبة لواقع الإشراف التربوي باختلاف التركيز على الأساليب الإشرافية أكثر من قبل المديرين الذكور، وهذا يؤكد على أن العمل داخل منظومة وزارة التربية والتعليم هو واحد ومتساوٍ عند الجميع بغض النظر عن الجنس، وهذا بدوره أدى إلى وجهة نظر واحدة حول واقع الإشراف التربوي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، و(أبو سمرة ومعمر، 2013)، و(فرحان، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، بينما أوضحت نتائج دراسات: (قيطة والزبان، 2014)، و(الحلاق، 2008)، وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. والجدولان (10) و(11) يبينان ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف الإشراف التربوي	حكومية	118	3.63	0.365
	خاصة	37	3.61	0.362
	وكالة	8	3.83	0.548
المهام الإشرافية	حكومية	118	3.58	0.471
	خاصة	37	3.61	0.371
	وكالة	8	3.81	0.763
الأساليب الإشرافية	حكومية	118	3.61	0.414
	خاصة	37	3.60	0.388
	وكالة	8	3.80	0.661
أدوار المشرف التربوي	حكومية	118	3.62	0.374
	خاصة	37	3.68	0.324
	وكالة	8	3.83	0.293
الدرجة الكلية	حكومية	118	3.61	0.345
	خاصة	37	3.63	0.310
	وكالة	8	3.82	0.465

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	0.337	2	0.169	1.207	0.302
	داخل المجموعات	22.366	160	0.140		
	المجموع	22.704	162			
المهام الإشرافية	بين المجموعات	0.414	2	0.207	0.947	0.390
	داخل المجموعات	34.965	160	0.219		
	المجموع	35.379	162			
الأساليب الإشرافية	بين المجموعات	0.282	2	0.141	0.792	0.455
	داخل المجموعات	28.495	160	0.178		
	المجموع	28.777	162			
أدوار المشرف التربوي	بين المجموعات	0.388	2	0.194	1.496	0.227
	داخل المجموعات	20.718	160	0.129		
	المجموع	21.106	162			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.314	2	0.157	1.326	0.268
	داخل المجموعات	18.930	160	0.118		
	المجموع	19.244	162			

يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ ). وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أوضحت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وهنا يتضح عدم وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي بين المدارس (الحكومية، الخاصة، والوكالة).

يعزو الباحثان أن مدراس محافظة رام الله والبيرة بجميع جهاتها الإشرافية تتبع لقوانين وإجراءات إشرافية تعمل على تطوير العملية التعليمية بغض النظر عن الجهة المشرف عليها، حيث أن هدفها الأساسي هو تطوير تلك العملية والرقى بأداء المعلم الذي يصب بالنهاية في مصلحة الطالب.

وحسب علم الباحثين، لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا المتغير التصنيفي في الفروق التي قد تكون جوهرية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي، وبالتالي كان هذا المتغير جانباً من جوانب الإضافة للدراسة الحالية.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك:

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	بكالوريوس	101	3.61	0.428	-0.933	.352
	ماجستير فأعلى	62	3.67	0.264		
المهام الإشرافية	بكالوريوس	101	3.56	0.539	-1.260	.209
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.313		
الأساليب الإشرافية	بكالوريوس	101	3.59	0.485	-1.027	.306
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.287		
أدوار المشرف التربوي	بكالوريوس	101	3.64	0.406	-0.400	.690
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.275		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	101	3.61	0.409	-0.984	.327
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.199		

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاته كانت: أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي ومجالاته لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم وسياساتها المتبعة لا تفرق بين المديرين في امتلاكهم المؤهل العلمي، بل تشجعهم على متابعة العملية التعليمية والإشرافية بصفته مشرفين مقيمين في المدرسة، وتقديم النصح والإرشاد لهم، من أجل الوصول إلى التميز في أدائه، مما يساعدهم على استخدام طرق جديدة واتباعها؛ لإيصال المعلومات للطلبة، فقد يعزى ذلك إلى إدراك المدراء لأهمية فهم المعلمين للإشراف التربوي وأساليبه، وتطبيقه، والطرق المتبعة فيه، ولا يحتاج المدير إلى مؤهلات علمية لتقييم المعلمين؛ نظراً لتعامله المباشر مع المعلم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(قيطة والزيان، 2014)، (الحلاق، 2008)، بالإضافة إلى دراسة و(Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما أشارت نتائج دراسة (فرحان، 2012)، و(الجرجراوي والنخالة، 2009)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (13) و(14) يبينان ذلك:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.315	3.61	51	5 سنوات فما دون	أهداف الإشراف التربوي
0.288	3.67	42	من 6- 10 سنوات	
0.455	3.63	70	أكثر من 10 سنوات	
0.382	3.57	51	5 سنوات فما دون	المهام الإشرافية
0.428	3.57	42	من 6- 10 سنوات	
0.544	3.63	70	أكثر من 10 سنوات	
0.297	3.62	51	5 سنوات فما دون	الأساليب الإشرافية
0.397	3.61	42	من 6- 10 سنوات	
0.509	3.62	70	أكثر من 10 سنوات	
0.282	3.64	51	5 سنوات فما دون	أدوار المشرف التربوي
0.305	3.65	42	من 6- 10 سنوات	
0.439	3.65	70	أكثر من 10 سنوات	
0.244	3.62	51	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
0.272	3.63	42	من 6- 10 سنوات	
0.438	3.64	70	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.389	.678
	داخل المجموعات	22.594	160	0.141		
	المجموع	22.704	162			
المهام الإشرافية	بين المجموعات	0.161	2	0.081	0.366	.694
	داخل المجموعات	35.217	160	0.220		
	المجموع	35.379	162			
الأساليب الإشرافية	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.004	.996
	داخل المجموعات	28.776	160	0.180		
	المجموع	28.777	162			
أدوار المشرف التربوي	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.023	.977
	داخل المجموعات	21.100	160	0.132		
	المجموع	21.106	162			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.058	.944
	داخل المجموعات	19.230	160	0.120		
	المجموع	19.244	162			



يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أوضحت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ويمكن أن يعود ذلك لتمكين أعضاء المنظومة التعليمية يكون بشكل متكامل، ولا يعتمد على سنوات الخبرة، حيث يكون للتأهيل السليم الدور الكبير في إعداد هذه الطواقم لتمكينها من أداء الواجبات الموكلة إليهم، وأن مدراء المدارس بغض النظر عن خبراتهم يدركون الدور الفعال للإشراف التربوي في تنمية قدرات المعلمين وتطويرهم وتحفيزهم من خلال المشاركة بالعديد من الدورات التدريبية والتأهيلية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، (فرحان، 2012)، و(الحلاق، 2008)، (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك فقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قيطة والزبان، 2014)، (الجرجاوي والنخالة، 2009)، في وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت تلك الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأعلى.

#### ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى تقديرات عينة الدراسة على مقياس الإشراف التربوي ككل كان متوسطاً.
- أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال الأساليب الإشرافية والتي جاءت لصالح الذكور.
- أوضحت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وهنا يتضح عدم وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي بين المدارس (الحكومية، الخاصة، والوكالة).
- بينت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أوضحت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### التوصيات والمقترحات.

- في ظل النتائج لهذه الدراسة، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
- 1- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة واضحة لمعالم الإشراف التربوي وإعداد دليل للمعلم ونشر نشرات تعليمية التي تعمل على تطوير العملية الإشرافية والتعليمية.
  - 2- أن يتم الاطلاع على واقع الإشراف التربوي في مدارس الوكالة والاستفادة من التجربة ومضمونها.
  - 3- الاهتمام والتركيز في إجراء البحوث من قبل الباحثين والمتخصصين التربويين على واقع الإشراف التربوي في ضوء النتائج التي نصت على أنه متغير مهم في رفع مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.



## المصادر والمراجع.

## أولاً- المراجع بالعربية:

- الإبراهيم، عدنان. (2002). الإشراف التربوي: أنماطه وأساليبه. (ط1)، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، مجدي. (2016). موسوعة المعارف التربوية. (ط2)، القاهرة: عالم الكتب للطباعة والنشر.
- أبو سمرة، محمود ومعمّر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية، 27(2): 310-373.
- أبو عابد، محمود. (2005). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. عمان: دار الكتاب الثقافي.
- أبو غربية، إيمان. (2013). الإشراف التربوي: مفاهيم، واقع، آفاق. (ط1)، عمان: دار البداية ودارس المستقبل لنشر والتوزيع.
- الأبيض، عادل والرويلي، سعود. (2017). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدرّكها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لهم، مجلة العلوم التربوية، 9(9): 107-168.
- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان. (2017). الإشراف التربوي، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق. (2011). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البزاز، حكمت. (2018). تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، بغداد: مطبعة بغداد.
- بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيرى. (2002). الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية. معهد التربية التابع الأنروا، عمان.
- الجلامدة، فوزية. (2016). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجمل، سمير وجلعود، مروان. (2013). دور الإشراف المقيم في رفع كفايات المعلمين في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، مجلة أماراباك، 9(4): 87-102.
- الجيدي، نادية. (2019). أساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاية المعلمين: دراسة تطبيقية على مدرسة قصر الأخيار الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، اندونيسيا.
- الحاج، سمر. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحارثي، أسماء. (2009). واقع ممارسات مشرفات اللغة العربية لبعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحريري، رافدة. (2006). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة وعوض الله، عوض. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حمد، إلهام. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). الإشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أمل. (2011). الإشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته. (ط1)، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، طالب. (2015). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- رواس، فائزة. (2004). تقويم برامج مركز التدريب التربوي بالرسالة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المدربات والمتدربات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- زايد، عطا. (2008). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوي، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الزيان، داليا وقيطة، نهلة. (2018). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(6): 327-364.
- السرحاني، محمد. (2009). واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- السعود، أمين. (2003). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا- الأردن، (ماجستير غير منشورة)، جامعة الفاشر، سودان، الخرطوم.
- السليطي، عبد الله والعتبي، بندر. (2019). واقع تطبيق المشرف التربوي لمهامه في برامج صعوبات التعلم بمحافظة عنيزة. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، 64 (64): 89-134.
- سيسالم، روضة وعليان، عبد الفتاح والبنا، محمد. (2007). الإشراف التربوي في فلسطين، غزة: مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.
- شريعة، هاني. (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9): 109-126.
- شلش، باسم. (2018). دور استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين ممارسات التدريس لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26): 211-222.
- الشمراني، شرعاء. (2019). درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية، المجلة العربية للتربية النوعية، (8): 111-142.
- الشمراني، محمد. (2008). الإشراف الإلكتروني: مفهومه، أهدافه، إجراءاته التطبيقية، ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي المنعقد في محافظة الإحساء، السعودية.
- الشيعي، محمد بن علي عمر. (2010). واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ضحاوي، بيومي وحسين، سلامة. (2013). جودة الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة (اتجاهات عالمية). مصر: مؤسسة إبداع للترجمة والنشر والتوزيع.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. (ط1)، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد. (2011). الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، (2): 440-463.
- عايش، أحمد. (2010). تطبيقات في الإشراف التربوي. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، جميل. (2018). درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (1): 278-299.
- عبد الهادي، جودت. (2006). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس. (ط2)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة. (2006). استراتيجية حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبيدي، محمد. (2010). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرق. (2013). الإدارة والإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- عطا لله، أحمد. (2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس ومالة الغوث الدولية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الغفيلي، عبد الله. (2011). واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الفوارعة، عادل. (2005). الإشراف التربوي في جنوب الضفة الغربية: واقعه وتطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، لبنان، بيروت.
- القاسم، عبد الكريم. (2009). العلاقة بين أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (15): 179-129.
- القبلان، فايزة. (2018). دور الغشرف التربوي في تنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26): 57-75.

- قبطة، نهلة والزبان، داليا. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(6): 327-363.
- لهلوب، ناريمان. (2010). الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس. (ط1)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- المدهون، أمجد. (2020). تصور مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المعاطة، عبد العزيز. (2012). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعلول، إبراهيم. (2017). الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، المجلة الإنسانية والعلمية والاجتماعية، 3(1): 1-122.
- المقطرن، سوزان. (2017). الإشراف التربوي: أهميته، أهدافه، كفاياته، مهارات المشرف التربوي. (ط1)، عمان: دار الإعصار العلمي.
- نهان، يحيى. (2007). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم. (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2007). الإدارة العامة لمتابعة الميدان التربوي، وثيقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2013). دليل الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، فلسطين.
- وصوص، ديمة. (2016). الإشراف التربوي (ماهيته، تطويره، أنواعه، أساليبه)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al- Ajaz, F. & Halas, D. (2009). Instructors' Guide to Improving Teaching and Learning. Gaza: Islamic University.
- Al- Awran, I. (2010). Educational Supervision and Problems: a field study: Amman: Jaffa Scientific House.
- Al- Qasem, B. & Al- Zubaida, M. (2009). Educational Supervision and Specialist in Iraq Reality and Pain. Educational Studies, 1(5): 7-86.
- Alger, C. & Kopcha, T. (2009). E- supervision: A technology framework for the 21st century field experience in teacher. Issues in teacher Education journal, 18(2): 31-46.
- Eady, C. & Zepeda, S. (2007). Evaluation, Supervision, and Staff Development Under Mandated Reform: The Perceptions and Practice of Rural Middle School Principals. The Rural Educator, 28(2): 1-7.
- Glattorn, A. (1984). Differentiated supervision. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum
- Glickman, C. (1990). Supervision of instruction, A development Approach. Boston: Allyn and Bacon.
- Gordon, P. & Nicely, F. (1998). Handbook of Research on School Supervision. New York: Macmillian.
- Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S. (2010). English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus. Research on Youth and Language, 4(1):16-34.
- Kotride, I. & Yunos, J. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria, Procedia- Social and Behavioral Sciences, (204): 259-264.
- Okorji, P. & Ogbo, R. (2018). Effects of Modified Clinical Supervision on Teacher Instructional Performance, Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 4(6): 901-905.
- Onuma, N. (2016). Principals performance of supervision of instructions in secondary schools in Nigeria. British Journal of Education, 4(3): 40-52.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2009). Supervision that improves teaching: Strategies and techniques. CA: Crowin Press, Inc.
- Tesema, A. (2014). The practices and challenges of school-based supervision in government secondary schools of Kamashi Zone of Benishangul Gumuz Regional State (Doctoral dissertation, Jimma University).
- Tyler, L. (2010). High staked supervision: we must do more. The International Journal of Leadership in Education, 9(1): 61-73.