Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 8, Issue 11 (2024) • P: 33 - 19
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

The impact of the shortage of educational supervisors in the Jerusalem Education Directorate on the quality of teaching

Ms. Dima Yousef Atoun*, Dr. Ibrahim Arman
Faculty of Education | Al-Quds University | Palestine

Received: 25/04/2024
Revised: 23/05/2024
Accepted: 04/06/2024
Published: 30/11/2024

* Corresponding author: dnimer23@gmail.com

Citation: Atoun, D. Y., & Arman, I. (2024). The impact of the shortage of educational supervisors in the Jerusalem Education Directorate on the quality of teaching. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 8*(11), 19 – 33. https://doi.org/10.26389/AJSRP.D280424

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), 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 aim of this study was to determine the need for educational supervisors in the schools of the Jerusalem Directorate to guide and develop teachers, and to identify the supervisory areas lacking among teachers in the Jerusalem Directorate schools. The researchers relied on a qualitative approach focusing on describing and interpreting social phenomena to understand the experiences, expertise, and concepts related to the research topic. The study population included all teachers in Al-Awqaf schools and private schools in the Jerusalem Directorate of Education. This study was conducted during the second semester of the academic year (2023/2024), where the researchers built an interview tool to explore teachers' feelings and thoughts about the shortage of educational supervisors and its impact on the quality of their teaching.

The results of data analysis and coding revealed three main axes constituting "the need for educational supervisors to guide and develop teachers": dissatisfaction with the shortage of educational supervisors, the need for monthly visits to teachers by supervisors, and the importance of caring for new teachers. It also revealed teachers' need for continuous classroom visits, training courses, and workshops. Finally, the shortage of educational supervisors affects the quality of teaching, so there is a need to enhance continuous communication and organize workshops and training courses to activate the role of the school principal as a resident supervisor.

Keywords: Impact, Educational supervisors, Directorate of Education.

تأثير نقص المشرفين التربويين في مديرية تربية وتعليم القدس على جودة التدريس

أ. ديمه يوسف عطون*، د/ إبراهيم عرمان
كلية التربية | جامعة القدس | فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الحاجة إلى وجود المشرف التربوي في مدارس مديرية القدس لتوجيه المعلم وتطويره، وتحديد المجلات الإشرافية التي يفتقر إليها المعلمون في مدارس مديرية القدس، واعتمد الباحثان المنهج النوعي الذي يركز على وصف وتفسير الظواهر الاجتماعية بهدف فهم التجارب والخبرات والمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الأوقاف والمدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم القدس. وطبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/ 2024) حيث قام الباحثان ببناء أداة المقابلة لاستكشاف مشاعر المعلمين وأفكارهم حول نقص المشرفين التربويين ومدى تأثيره على جودة تدريسهم، وكشفت نتائج الدراسة وجود ثلاثة محاور رئيسة تشكل "مدى الحاجة إلى المشرف التربوي في توجيه المعلم وتطويره "وهي الاستياء من نقص المشرفين التربويين والحاجة إلى زيارة شهرية للمعلم من قبل المشرف وضرورة الاهتمام بالمعلم الجديد. كما كشفت عن احتياج المعلمين للزيارات الصفية المستمرة و الدورات التدريبية و ورش عمل، وأخيراً نقص المشرفين التربويين يؤثر على جودة التدريس فلا بد من تعزيز التواصل الدائم و تنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية بهدف تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

الكلمات المفتاحية: تأثير، مشرفون تربويون، مديرية تربية وتعليم.

1- المقدمة.

يُمثل الإشراف التربوي حجر الزاوية في منظومة التعليم الفعّالة، فهو العملية التي تسعى إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي التعلمي لتحقيق أفضل النتائج. ويرتكز هذا المفهوم على المعلم كعنصر رئيسي في العملية التعليمية، باعتباره منظمًا لها ومُوجّهًا للطلاب نحو تحقيق أهدافها.

لذلك يعتبر الاهتمام بالمعلم ودعمه أمرًا أساسيًا في العملية الإشرافية، ولا يمكن لهذه العملية أن تحقق أهدافها ما لم تستند إلى قواعد سليمة للاتصال والتفاعل بين المشرف والمعلم، إذ يمكن للاتصال الجيد أن يشجع على تبادل الأفكار والممارسات الجيدة بين المشرف المعلمين وتحفيزهم على النمو المهني المستمر.

ويعتبر المشرفين التربويين من أهم الأطراف الذين يساعدون المعلمين على تطوير مستوى أدائهم المهني أثناء الخدمة، فهم بحكم توصيفه المهني يعتبر رعاة التجديد والتطوير التربوي في المدارس. إذ يمكنهم تقديم الدعم والتوجيه للمعلمين لمساعدتهم على تحسين ممارساتهم التعليمية وتطوير مهاراتهم، كما يمكنهم أيضاً تقديم الإشراف والملاحظة لتقديم تقييمات بناءة ومنتجة تعزز من التحسين المستمر في أداء المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمشرفين التربويين توفير فرص التدريب وورش العمل التي تعزز من تطوير المعلمين وتوجيههم نحو أفضل الممارسات التعليمية.

وبالتالي من أجل أن تكون عملية الإشراف التربوي فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها، بما في ذلك التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة لا بد من توفر عدد من المعايير، أهمها:

الخبرة والتأهيل: يجب أن يتمتع المشرف التربوي بالخبرة الكافية في مجال التعليم، بالإضافة إلى أن يكون مؤهلاً تأهيلاً عالياً في مجال الإشراف والتوجيه التربوي. وترى النجار (2019) أنه ينبغي على المشرف التربوي أن يمتلك الكفايات التي تؤهله لممارسة مهامه المطلوبة بصورة فعالة تؤدي إلى فعالية عملية الإشراف، كالقدرة على التخطيط وبناء العلاقات الإنسانية، وحل المشكلات، ومتابعة كل المستجدات في مجال تخصصه.

الاستماع والتواصل: ينبغي أن يكون المشرف قادرًا على الاستماع لاحتياجات ومتطلبات المعلمين، وتوفير بيئة تواصلية مفتوحة ومبنية على الثقة. ويرى شتيات (2017) أن الاتصال هو أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المشرفين التربويين، فإذا ما فشل المعلمين في فهم توجيهاتهم، أو شعروا بالملل مما يقولونه، فهذا يعني أن المشرفين يفتقدوا القدرة على التواصل بشكل فعال مع المعلمين.

التوجيه والدعم: يجب على المشرف تقديم التوجيه والدعم اللازم للمعلمين، سواء كان ذلك من خلال تطوير مهاراتهم أو تحسين أدائهم التعليمي. فالإشراف التربوي وفقً رنتيسي(2022) يهدف يساعد المعلمين على إدراك مشكلاتهم وحاجاتهم، ومن واجب المشرف التربوي أن يكتشف القدرات الكامنة عند المعلم، ويقوم بدعمه وتشجيعه وتوجيهه.

المتابعة والتقييم: ينبغي على المشرف أن يقوم بمتابعة أداء المعلمين وتقييمه بشكل دوري، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة لتطوير أدائهم. وقد أشارت دراسة (Fadloeli & Yusuf, 2018) إلى أنه يمكن للمعلمين تصحيح أخطائهم على الفور عندما يتم تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر من قبل المشرفين التربويين، كما أشارت إلى أن ممارسة التغذية الراجعة وتوفير التدريب للمعلمين يمكن أن يؤدي إلى تقليل القلق لديهم، ويساعدهم في اتقان مهامهم.

التوازن بين عدد المشرفين والمعلمين: فعندما يكون لدى المشرفين نصاب كبير من المعلمين، يصعب عليهم تقديم الدعم والتوجيه الفردي بشكل فعال ومناسب، ويعرقل إمكانية تطوير مهارات المعلمين ورفع مستوى أدائهم التدريسي. وقد أكدت العديد من الدراسات مثل (مصلح، 2015؛ المشعل، 2019؛ الغامدي وآخرون، 2019؛ العثمان، 2017؛ الغامدي، 2021) أن زيادة نصاب المشرفين التربويين من المعلمين الذين يشرفون عليهم يعد من أهم المعيقات التي تواجه العملية الإشرافية، وتحد من تحقيق أهدافها، وتنمية المعلمين مهنيًا.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع هام قليل ما تم تناوله في رحاب البحث العلمي بمنهج نوعي، للتعرف إلى الظاهرة وحلولها بعمق من خلال الطرف الأهم في العملية التعليمية وهو المعلم، إنها ظاهرة زيادة نصاب المشرفين التربويين من المعلين التي باتت كفجوة كبيرة من الصعب تجاوزها بسبب ما آل إليه نقص المشرفين التربويين في مديرية القدس، وما لذلك من آثار سلبية قد انعكست على هذا النقص وتلك الأعباء التي أثقلت كاهل المشرف التربوي الحالي.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه العملية الإشرافية في القدس تحديًا كبيرًا، وهو قلة عدد المشرفين التربويين مقارنة بأعداد المعلمين في مدارس الأوقاف والمدارس الخاصة. فوفقًا لإحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2022-2023م، يوجد (2005) معلمًا في مدارس الأوقاف

و (2321) معلمًا في المدارس الخاصة، بينما يوجد فقط (30) مشرفًا تربويًا في مديرية تربية وتعليم القدس. ووفقًا للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم لعام 2017، يجب ألا يزيد عدد المعلمين عن (80) معلمًا لكل مشرف تربوي.

وقد أشارت دراسة رجبي (2022) إلى ما نسبته 90% من المعلمين في مدارس مديرية القدس اتفقوا على أن المشرف التربوي يمارس الزيارة الصفية مرة أو مرتين فقط خلال السنة الدراسية. إن هذه المشكلة إلى جانب مشكلات أخرى أشار إليها المعلمون في هذه الدراسة خلال مقابلتهم أدت إلى شعور المعلمين بالاستياء من نقص المشرفين التربويين في المديرية والمطالبة بحل لهذه الأزمة، وقد كان إيجاد حل لهذه المشكلة محط اهتمام للمعلمين، حيث بلغت آثار هذه المشكلة منهم مبلغًا وكان لها آثارًا سلبية على سلوكهم وأداءهم التدريسي، ولذلك كان اهتمام الباحثة منصبًا في هذه الدراسة على إبراز ظاهرة نقص المشرفين التربويين في مديرية القدس، والكشف عن آثارها وانعكاساتها على جودة التدريس، وبحث البدائل الممكنة لحل هذه الإشكالية.

1-3-أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يؤثر نقص المشرفين التربويين في مدارس مديرية القدس على جودة التدريس؟

يمكن تقسيم هذا السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مدى الحاجة إلى المشرف التربوي في توجيه المعلم وتطويره في مدارس مديرية القدس؟
2- ما المجالات الإشرافية التي يفتقر إليها المعلمون في مدارس مديرية القدس؟
3- كيف يمكن تعزيز جودة التدريس في ظل نقص المشرفين التربويين في مدارس مديرية القدس؟

1-4-أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مدى الحاجة إلى وجود المشرف التربوي في مدارس مديرية القدس لتوجيه المعلم وتطويره.
2. تحديد المجالات الإشرافية التي يفتقر إليها المعلمون في مدارس مديرية القدس.
3. تقديم توصيات حول كيفية تعزيز جودة التدريس في مدارس مديرية القدس في ظل نقص المشرفين التربويين.

1-5-أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين:

- **الأهمية العلمية:**

- تقديم مساهمة علمية جديدة على المستوى المحلي، تطبيقًا على مدارس مديرية تربية وتعليم القدس، مما يعزز الفهم لمدى تأثير نقص المشرفين التربويين على جودة التدريس في مدارس هذه المنطقة التعليمية.
- تبادل المعارف والخبرات من خلال مقابلة معلمي المدارس في مديرية القدس، مما يسهم في تطوير المعرفة وتوثيقها.

- **الأهميّة العمليّة:**

- تقدّم هذه الدراسة توجهات عملية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم حول كيفية مواجهة أزمة نقص المشرفين التربويين والاستفادة من البدائل المقترحة.
- تحدّد مجالات الاشراف التي يفتقدها المعلمون في العملية الإشرافية في مدارسهم، وهذا يساعد المشرفين التربويين في تحديد نقاط الضعف وإمكانيات تحسينها.
- إلهام المشرفين التربويين بأفكار وبدائل جديدة يمكن تطبيقها في مدارس مديرية القدس للتغلب على مشكلة زيادة نصابهم من المعلمين الذين يشرفون عليهم.

1-6-حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعيّة: مشكلتي نقص المشرفين التربويين، وزيادة نصاب كل مشرف من المعلمين الذين يشرف عليهم.
- الحدود البشريّة: أُجريت مقابلات فردية مع معلمي ومعلمات المدارس في مديرية القدس.
- الحدود المكانيّة: مدارس الأوقاف والمدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم القدس.

- الحدود الزمانية: طُبِّقت الدِّراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024م.

وبناءً على ما سبق؛ فإنَّ النتائج غير قابلة للتعميم على معلمي المدارس في مناطق أخرى، أو مستويات تعليميّة مختلفة، كذلك يركّز البحث على مشكلتي نقص المشرفين التربويين، وزيادة نصاب كل مشرف من المعلمين الذين يشرف عليهم، وبالتالي فهو لا يغطي جميع جوانب الإشراف التربوي أو المشكلات الأخرى التي يمكن تساهم في تحسين جودة التدريس.

1-7-مصطلحات البحث:

- **الإشراف التربوي:** هو "عملية تشاركية منظمة وهادفة تقوم على أساس من التعاون والتفاعل بين المشرف التربوي، والمعلم، والطالب، والمنهاج وغيرهم من ذوي العلاقة، بهدف تحسين أداء الطلبة وتحقيق تعليم نوعي إضافة إلى الاسهام في تطوير قدرات المعلمين مهنيًا، وإحداث تغييرات ايجابية في العملية التعليمية" (هيئة تطوير مهنة التعليم، 2018: 8).
- وعلى الرغم من أهمية الإشراف التربوي، إلا أنه يواجه العديد من المعوقات أهمها: قلة عدد المشرفين بالمقارنة مع عدد المعلمين الذين يشرفون عليهم(العثمان، 2017؛ فضل والعمري، 2022)، و زيادة عدد المعلمين والمعلمات عن النصاب المقرر للمشرف التربوي، حيث يطلب منه تقديم خدمات إشرافية لهم جميعًا، مما يؤثر على نوعية الخدمات الاشرافية المقدمة وتنوعها(جوهر، 2019، مصلح، 2015؛ الغامدي آخرون، 2019)، وهذا يؤدي إلى اتساع الفجوة وتفاقمها وظهور مشكلات جديدة مثل: قلة عدد الزيارات والمتابعة الدورية من المشرف للمعلم، واقتصار تقييم المشرف للمعلم على الزيارة الواحدة في الفصل، إضافة إلى الزيارات الصفية المفاجئة، كذلك ضعف التواصل بين المشرفين والمعلمين(جبر، 2023).
- وترى الباحثة أن مشكلة نقص المشرفين التربويين تتمثل في عجز المشرفين الحاليين عن تلبية احتياجات المعلمين وتقديم الدعم اللازم لهم بشكل فعال، نظرًا لحجم الأعباء الملقاة على عاتقهم نتيجة زيادة نصاب كل منهم من المعلمين المكلف بالإشراف عليهم، وينتج عن ذلك ضغوطًا إضافية على المشرفين مما قد يؤثر سلبًا على جودة العملية الإشرافية، وبما أن الإشراف التربوي يهدف إلى تطوير قدرات المعلمين مهنيًا، وإحداث تغييرات ايجابية في العملية التعليمية، فإن نقص المشرفين يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء التعليمي بشكل عام.
- **جودة التدريس:** تشير إلى مستوى الفعالية والكفاءة والمهنية الذي يظهره المعلم في تسهيل تعلم الطلاب وتطويرهم (Pandey & Pandey, 2021). يتضمن ذلك مجموعة من العوامل مثل معرفة المعلم وخبرته في الموضوع، وقدرته على التواصل بفعالية، وقدرته على إدارة الفصل الدراسي وسلوك الطلاب، والتزامه بالتطوير المهني المستمر، وقدرته على بناء علاقات إيجابية مع الطلاب وأولياء الأمور.
- وترى الباحثة أن جودة التدريس تُعبر عن مجموعة محددة من السلوكيات والممارسات التدريسية التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتضمن المعايير الآتية: قدرة المعلم على إنشاء بيئة تعليمية إيجابية ومنتجة، استخدام استراتيجيات وتقنيات تعليمية فعّالة ومناسبة للموضوع واحتياجات الطلاب، خبرة المعلم وإتقانه للموضوع، قدرة المعلم على تقييم تعلم الطلاب وتقديم التغذية الراجعة لهم، التزام المعلم بالتطوير المهني المستمر.

2- الدراسات السابقة:

يُدرك الباحثون في مجال مناهج وطرق التدريس أهمية المشرف التربوي في توجيه ودعم المعلم وتطويره مهنيًا، وكذلك ما لبعض الأساليب الإشرافية الحديثة من دور في تقليص حجم الفجوة الناشئة عن مشكلة نقص المشرفين التربويين وزيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم. وقد برزت العديد من الدراسات التي تبحث مدى استياء المعلمين والمشرفين على حد سواء من هذه المشكلات التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المعلمين وجودة تدريسهم، وتمثل تحديًا واضحًا أمام إمكانية تحقيق الأهداف التعليمية بالكفاءة المطلوبة. وقد لخصت الباحثة أهم الدراسات التي تطرقت لهذه الجوانب وهي على النحو الآتي:

- **حددت دراسة فضل والعمري (2022)** دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق جودة الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإشراف الإلكتروني من قبل المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (287) مشرف تربوي ومعلم. وقد أكدت النتائج أن الإشراف الإلكتروني يوفر الوقت والجهد، ويوفر الوصول السريع والمستمر إلى المعلومات، ويسهم في حل مشكلة نقص المشرفين، ويساعد في تبادل الخبرات بين المشرفين والمعلمين، ويعمل على بناء علاقات إنسانية بين المعلمين والمشرفين، ويسمح للمعلم بالتفاعل النشط مع مشرفه.

- كما **كشفت دراسة رجبي (2022)** مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الحكومية في مديريتي القدس وضواحي القدس، ولتحقيق أغراض الدراسة اتبعت الباحثة المنهج المختلط (الكمي / النوعي)، حيث قامت بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (390) معلماً ومديراً في المدارس الحكومية في مديريتي القدس وضواحي القدس في كل من مديريتي القدس وضواحي القدس، وأجرت المقابلة مع (20) معلماً ومديراً لتعزيز نتائج الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين جاء متوسطاً، اتفاق 40% من المعلمين على أن المشرف يقدم الدعم الفني في تأهيل المعلم من خلال الزيارات الإرشادية له في بداية عمله، واتفق 50% من المديرين على أن المشرف يقدم الدورات التأهيلية المكثفة للمعلم الجديد في عمله.
- **كما استكشفت دراسة ربابعة (2022)** دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج النوعي، وقامت بإجراء مقابلة مع عينة عشوائية مكونة من (26) معلمًا ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق معلمي الصفوف الثلاثة الأولى على أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة/ محافظة إربد هو بدرجة متوسطة، كما يرى المعلمون أن المشرفين التربويين دورهم محدود في دفعهم نحو التميز والإبداع لأن عمل المشرفين يقتصر على عملهم داخل الغرف الصفية، وقد اتفق جميع المعلمين على ضرورة رفع مستوى أداء المشرفيين التربويين للتمكن من تحسين وتطوير أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولى وبالتالي تحسين العملية التعليمية التعلمية، وإعطاء المعلمين فرصة التدريب على البرامج الحديثة التي عملت عليها الوزارة.
- **وحددت دراسة المهداوي (2022)** درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد، ولتحقيق أغراض الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتوزيع الاستبانة على عينة من المعلمين الجدد بلغت (160) معلمًا ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن المشرف التربوي يساهم بدرجة كبيرة في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مجالات الإدارة الصفية، التخطيط للتدريس، التقويم.
- **وركزت دراسة العمري (2021)** على تحديد الأساليب الإشرافية الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين المختصين في مادة التربية الأسرية للمرحلة الابتدائية بمدينة أبها الحضارية، ولتحقيق الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (152) معلمة. أظهرت النتائج أن الأساليب الإشرافية الأكثر ممارسة هي: الدروس النموذجية، ثم الزيارة المدرسية، تبادل الزيارات بين المعلمين، المشاغل التربوية، الزيارة الصفية، البحث الإجرائي، النشرات التربوية.
- **وبحثت دراسة الكوري (2020)** المقترحات الممكنة لتطوير الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، ولرفع الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة من أجل ذلك المنهج النوعي، وإجراء مقابلة شبه مقننة مع (30) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة إربد، وقد جاءت أبرز المقترحات على النحو الآتي: "تطوير الخصائص الشخصية القيادية للمشرف التربوي لمواكبة التطورات"، "العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلمين".
- **وهدفت دراسة صلاح الدين (2020)** إلى الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج، والتعرف إلى مقترحات تحسين الأداء المهني للمعلمين، ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة باتباع المنهج النوعي، وإجراء مقابلة شبه منتظمة مع (15) مشرفًا تربويًا في سلطنة عُمان، وقد أظهرت النتائج أن الإشراف التربوي المدمج يواجه العديد من التحديات أهمها: ضعف الرغبة لدى المشرفين التربويين في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، ضعف شبكة الإنترنت، وجاءت أبرز المقترحات على النحو الآتي: التوسع في الاهتمام بنشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج، تهيئة المدارس ومكاتب الإشراف التربوي للعمل الإشرافي الإلكتروني، تأهيل وتدريب المشرفين التربويين على تطبيق الإشراف التربوي المدمج، تبني قوانين وأنظمة رسمية تدعم استخدام الانترنت في الاشراف التربوي، وتفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرف والمعلم، إنشاء مواقع إلكترونية متخصصة للإشراف التربوي المدمج عبر الانترنت، فتح نوافذ نشطة للتواصل المتزامن، تطوير البوابة التعليمية المتعلقة بالإشراف التربوي من خلال إدراج بعض الملفات المحوسبة لسجلات المشرف والمعلم، وملفات الإنجاز.
- **وحددت دراسة جوهر (2019)** المعوقات التي تواجه المشرفين العامين والاختصاصين في تطبيق الدور الإشرافي القائم على الحاجات في العاصمة عمان، واتبع الباحث من أجل ذلك المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من المشرفين والمشرفات في مديريات لوائي القويسمة، وسحاب، وقصبة عمان. وكان من أهم المعيقات التي أوردتها الدراسة: صعوبة تحقيق أداة الملاحظة الصفية في زيارة واحدة وكثرة بنودها، عدم قناعة المشرف التربوي ببعض النماذج الإشرافية الجديدة، كثرة أعباء العمل الإداري والحصص الصفية للمعلم.
- **وهدفت دراسة المشعل (2019)** إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة، واتبعت الباحثة من أجل ذلك المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (100) مشرفة تربوية من مناطق مختلفة من المملكة

العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي بكفاءة هي: زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم، قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين، زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية، قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي، قلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين، ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين، قلة معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية.

- **وهدفت دراسة الغامدي وآخرون (2019)** إلى التعرف على واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (102) مشرفًا تربويًا، وكان من أكثر المعيقات التي تواجه المشرفين هي: كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، وارتفاع النصاب الإشرافي للمشرفين التربويين، قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي.
- **كما هدفت دراسة داود وآخرين (2018)** إلى التعرف على دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية. لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي القائم على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة. وقد بينت الدراسة أن للشبكة العنكبوتية دورًا في تفعيل الأساليب الإشرافية. يتم ذلك من خلال استخدام أدوات متعددة، مثل البريد الإلكتروني الذي يسمح بتبادل الرسائل والمقالات والنصوص والملفات بين المشرف والمعلمين، والمحادثة التي تعتبر وسيلة فعالة لعقد الاجتماعات بين المشرفين والمعلمين، والمواقع التربوية على الويب التي يمكن استخدامها لإنشاء منصة للإشراف التربوي حيث يمكن نشر البرامج التعليمية أو التدريبية للمعلمين، ووضع التوجيهات أو النشرات واللوائح وتحديثها بانتظام. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الأدوات مؤتمرات الفيديو التي تمكن من تنفيذ مشاريع جماعية مع المعلمين في نفس الوقت، وتنظيم مناقشات مع الخبراء والمختصين في مجالاتهم العلمية، والقوائم البريدية التي يمكن من خلالها عمل قائمة بالمشرفين في الإدارة أو في مكتب الإشراف التربوي. وبالتالي، يساعد الإشراف التربوي الإلكتروني على توفير الفرصة للمعلمين للتدريب المستمر والتعرف على كل ما هو جديد دون التأثير على أدائهم في المدارس، وكذلك دون التأثير على عمل المشرف التربوي وتفرغه لعملية التدريب.
- **كما هدفت دراسة الحنبلي والدعجة (2018)** للتعرف إلى الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تحد من تطبيق المعايير المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات تربية عمان. ولتحقيق هذا الغرض قام الباحثان باتباع المنهج النوعي، وإجراء مقابلة شبه منتظمة مع (40) مشرفًا تربويًا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وجاءت أبرز مقترحاتهم على النحو الآتي: أن يطور المعلم ذاته من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وحضور الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة. تعزيز التعاون بين المشرف التربوي والمعلمين، تعزيز اتجاه المعلمين نحو مهنتهم من خلال تحسين الوضع المادي ورفع مكانتهم الاجتماعية.
- **بينت دراسة العثمان (2017)** الصعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في تأدية عمله الإشرافي في منطقة الرياض، وتقديم مقترحات للتغلب عليها من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع الاستبانة على كافة المشرفين التربويين في منطقة الرياض والبالغ عددهم (365) مشرفًا تربويًا. وكان من أهم المعيقات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله: تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني، ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية. ولتذليل الصعوبات اقترح المشرفون أن يتم تخفيف الأعمال الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي، وتخفيف العبء الإشرافي إلى حد يراعي طبيعة عمل المشرف التربوي.
- بينت دراسة الديحاني وآخرون (2016) إلى معرفة دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. ولتحقيق أغراض الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (1200) رئيس قسم من مختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت. وقد بينت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على دور الاشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال التطبيقات الإلكترونية، حيث أكدت النتائج أن التطبيقات الإلكترونية يمكن توظيفها في عقد الدورات التدريبية للمعلمين، وفي التواصل معهم، واستشراف وحل المشكلات المدرسية التي تواجههم، وفي اتخاذ القرارات الرشيدة.
- وحددت دراسة مصلح (2015) أسباب ضعف التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية الدنيا (1- 4) في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث باتباع المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (36) مشرفًا ومشرفة في مديرية بيت لحم. وكان من أهم الأسباب التي توصلت إليها الدراسة: كثرة عدد المعلمين الذين يتابعهم المشرف التربوي، وافتقاره للصلاحيات التي تمكنه من معالجة الإهمال لدى بعض المعلمين، وزيادة نصاب معلم المرحلة الأساسية، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وهذا يضعف دوره كمشرف مقيم.

2-2-التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة (15) من أهم الدراسات السابقة التي سلَّطت الضوء على مشكلة نقص المشرفين التربويين، وزيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذي يشرف عليهم، ومن خلال استعراض وتحليل هذه الدراسات، وبالمقارنة بالدراسة الحالية، تبيَّن للباحثة الاختلاف الجوهري بين معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الهدف، والمنهج المتبع، وأداة الدراسة المستخدمة، إلا أنَّ بعض الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب، مثل دراستي فضل والعمري (2022) والعثمان (2017) اللتان بحثتا ظاهرة نقص المشرفين التربويين، ودراسات كل من جوهر (2019) والغامدي وآخرون (2019) ومصلح (2015) التي ركزت على بحث قضية زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم. ودراسة العمري (2021) التي اتفقت مع الدراسة الحالية في التعرف على الأساليب الإشرافية الأكثر والأقل استخدامًا من قبل المشرفين التربويين. كذلك اتفقت مع دراسات كل من فضل والعمري (2022) وصلاح الدين (2020)، داود وآخرين (2018) والعثمان (2017) في جانب تقديم المقترحات للتغلب على نقص المشرفين، وزيادة نصاب المشرفين من المعلمين الذين يشرفون عليهم. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ألمت بهذه الأهداف جميعها في دراسة نوعية تستهدف التعرف إلى آراء المعلمين حول ذلك، وفي مديرية القدس التي تمثل الفجوة الأكبر من حيث نقص المشرفين التربويين ويرجع ذلك إلى أسباب وعوامل سياسية انبثقت من سياسة تهويد التعليم التي يمارسها الاحتلال الإسرائيلي منذ سنوات طوال. وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المشكلات التربوية واقتراح بدائل وحلول جديدة لها قد تفيد المسؤولين في تغيير الواقع وتحسينه من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة في ظل الوضع الراهن.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

3-1-منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج النوعي، الذي يركز على وصف وتفسير الظواهر الاجتماعية بهدف فهم التجارب والخبرات والمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث. تم ذلك من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

3-2-مجتمع البحث وعيّنته:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الأوقاف والمدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم القدس، وقد اختارت الباحثة عينة ملائمة مكونة من (17) معلمًا ومعلمة لتطبيق الدراسة.

3-3-أداة البحث:

في ضوء الأدب التربوي ذي العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، قامت الباحثة ببناء أداة المقابلة، بهدف استكشاف مشاعر المعلمين وأفكارهم حول نقص المشرفين التربويين وتأثيره على جودة تدريسهم. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أسئلة يتم الإجابة عنهما بشكل مفتوح. وقد نصّ السؤال الأول على: "للمشرف التربوي دور أساسي في توجيه المعلم والأخذ بيده وتطويره، كيف تنظر إلى الاحتياج إلى هذا الجانب في ضوء النقص في أعداد المشرفين التربويين في المديرية؟" أما السؤال الثاني فقد نص على "في ضوء الإجابة السابقة، ما هي أكثر المجالات الإشرافية احتياجًا لدى المعلمين؟"، ونص السؤال الثالث على "في ظل نقص المشرفين التربويين في المديرية، كيف يمكن للمشرفين الحاليين تحسين جودة التدريس؟". حيث تحققت الباحثة من صدق أداة المقابلة من خلال عرضها على (5) من المحكمين ذوي الاختصاص في مناهج وطرق التدريس، و(3) من المشرفين التربويين، وتم تعديل الأداة وفقًا لملاحظاتهم.

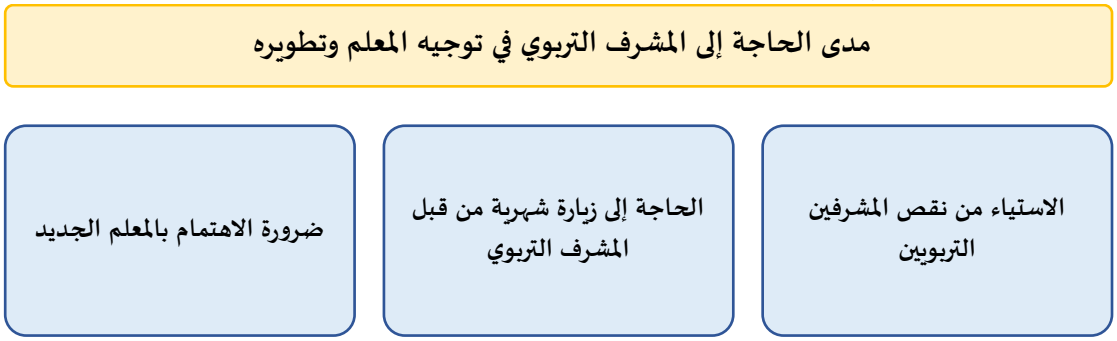
3-4-أسلوب التحليل:

تم إجراء مقابلات وجاهية مع عينة ملائمة مكونة من (17) معلمًا ومعلمة في مدارس مديرية القدس، وتم الحصول على استجاباتهم من خلال التسجيل الصوتي أو التسجيل الكتابي، ومن ثم تفريغها وتنظيمها، ومن ثم ترميزها حسب مراحل الترميز الثلاثة (المفتوح، المحوري، الانتقائي)، وفيما يلي عرض ومناقشة نتائج المقابلة.

4- النتائج ومناقشتها.

4-1-نتيجة السؤال الأول: "للمشرف التربوي دور أساسي في توجيه المعلم والأخذ بيده وتطويره، كيف تنظر إلى الاحتياج إلى هذا الجانب في ضوء النقص في أعداد المشرفين التربويين في المديرية؟"

كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ثلاثة محاور رئيسة تُشكل "مدى الحاجة إلى المشرف التربوي في توجيه المعلم وتطويره"، والشكل (1) يُبين ما تم التوصل إليه من عملية تحليل البيانات وترميزها للسؤال الأول:



شكل (1) مدى الحاجة إلى المشرف التربوي في توجيه المعلم وتطويره في مدارس مديرية القدس

وفيما يلي توضيح لتلك الفئات الرئيسية، وعرض لبعض إجابات المعلمين حول ذلك:

1- الاستياء من نقص المشرفين التربويين:

ظهرت هذه الفئة مبكرًا في استجابات المعلمين والمعلمات حول استياءهم من نقص المشرفين التربويين، ومدى حاجتهم إليهم والاستفادة من خبراتهم، حيث عبر معظم المعلمين عن أهمية دور المشرف التربوي في توجيه المعلم والارتقاء بأدائه، وقد عبر المعلمين عن شعورهم بالاستياء من نقص المشرفين بطرق متعددة منها: أن زيادة العبء على المشرفين الحاليين يؤدي إلى عدم قدرتهم على تقديم الدعم اللازم للمعلمين وتوجيههم بشكل كافٍ، المطالبة بزيادة أعداد المشرفين التربويين، وكذلك تخصيص عدد أقل من المعلمين لكل مشرف لضمان زيادة عدد الزيارات والتركيز الكافي على توجيه المعلمين وتحسين أدائهم. حيث تقول المعلمة (و. ت) "عدد المشرفين في المديرية قليل وحاجة المعلم لوجوده ماسة وضرورية لسير العملية التعليمية"، وقد ذكرت المعلمة (أ. ف) "أن النقص في أعداد المشرفين وزيادة عدد المدارس يزيد من العبء على المشرف ويؤدي إلى ارباك دوره"، وتضيف "يجب إزالة العقبات أمامه ليقوم بعمله على أكمل وجه، ورفع أداء المعلم وتوجيهه"، ووفقًا للمعلم (ت. س) "نقص المشرفين يؤثر على العملية التعليمية مثله مثل نقص المعلمين وزيادة الأعباء على نفس المشرف لا يؤدي عمله مزبوط"، وقد أشارت المعلمة (أ. و) "نحتاج إلى مشرفين حتى يكون متفرغ لعدد أقل من المعلمين للرقي بالمعلم وبأدائه ويكون في اهتمام بالمعلم من قبل المديرية وزيادة عدد الزيارات".

وهذا يتفق مع الدراسات: الغامدي (2021)، والمشعل (2019)، والغامدي وآخرون (2019)، والعثمان (2017)، ومصلح (2015) التي أشارت إلى أن كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، وارتفاع النصاب الإشرافي للمشرفين التربويين، قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي من أكثر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين وتحد من كفاءة العملية الإشرافية.

2- الحاجة إلى زيارة شهرية للمعلم من قبل المشرف:

يعبر المعلمون عن حاجتهم الملحة لزيارات شهرية من قبل المشرف التربوي، حيث أشار بعضهم إلى أن زيادة التحديات التعليمية، مثل جائحة كوفيد-19، وما تبعها من إضراب للمعلمين، وحرب 7 أكتوبر، أدت إلى تفاقم الفاقد التعليمي لدى الطلبة، ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى وجود المشرف التربوي باستمرار لتوجيه المعلمين وارشادهم لمواجهة هذه التحديات. ويطالب المعلمين بضرورة تواجد المشرف بشكل مستمر ومكثف، مشيرين إلى أن زياراته ينبغي أن تكون شهرية ودائمة على مدار السنة لتعزيز التواصل وتقديم الدعم اللازم لهم في الوقت الذي يحتاجون إليه. حيث قالت المعلمة (س. أ) "يصبح دور المشرف مهمًا أكثر من ذي قبل في ظل الفاقد التعليمي الذي يواجه الطلاب تزامنًا بالأحداث بداية من جائحة كورونا وانتهاء بحرب 7 أكتوبر بحيث وجب تواجد المشرف بشكل أكبر وأكثر من ذي قبل"، وذكر المعلم (ر. ع) "الحاجة الأكبر للمشرف في صقل وتوجيه المعلم في مواجهة المشاكل التعليمية المتفاقمة في ظل الفاقد التعليمي"، وأضاف المعلم (م. و) "يلزم كل مدرسة تواجد مشرف لو مرة في الشهر ليشرف على المعلم"، وقد توافق ذلك مع رأي المعلمة (س. ع) التي قالت: "يا ريت تكون زيارات المشرف مستمرة وطول السنة مش بس مرة أو مرتين في السنة". وقد أشارت المعلمة (م. أ) إلى أن "أهمية المشرف التربوي لا تقل أهمية عن المعلم لسير العملية التعليمية وبذلك ضرورة تواجده بشكل مستمر ومكثف".

وهذا يتفق مع جبر (2023) التي أشارت إلى أن قلة عدد الزيارات والمتابعة الدورية من المشرف للمعلم، واقتصار تقييم المشرف للمعلم على الزيارة الواحدة في الفصل، إضافة إلى الزيارات الصفية المفاجئة هي من أكثر المعيقات التي تحد من كفاءة العملية الإشرافية، ويتفق أيضًا مع دراسة رجبي (2022) التي أشارت إلى أن ما نسبته 90% من المعلمين في مديرية القدس اتفقوا على أن المشرف التربوي يمارس الزيارة الصفية مرة أو مرتين فقط خلال السنة الدراسية. ودراسة العمري (2021) التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين

يمارسون الزيارة الصفية بدرجة متوسطة، ودراسة جوهر (2019) التي أشارت إلى أن أهم المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين هي صعوبة الملاحظة الصفية في زيارة واحدة.

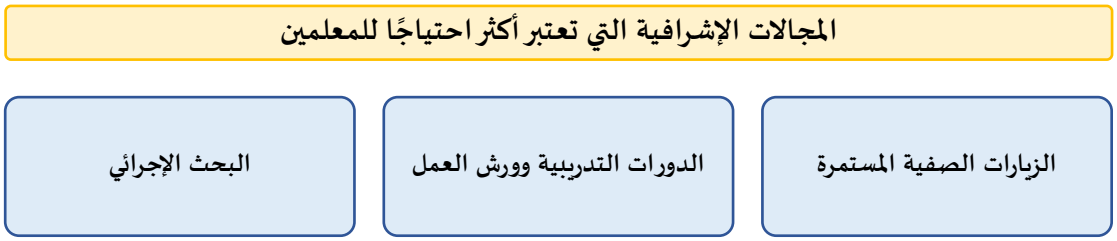
3- ضرورة الاهتمام بالمعلم الجديد:

يعبر المعلمون عن ضرورة الاهتمام بالمعلم الجديد من خلال إيجاد دور فعّال للمشرف التربوي في توجيه وتطوير مهاراتهم. يشيرون إلى أن المشرف يلعب دورًا حيويًا في تقديم الدعم والتوجيه للمعلم الجديد من خلال تقديم الأساليب والطرق الجديدة لتطويرهم. كما يؤكدون أن نقص عدد المشرفين يؤثر سلبًا على سير العمل التعليمي، ويجب على الوزارة توفير مشرفين كفؤين وذوي خبرة لدعم وتوجيه المعلمين الجدد وتحسين أدائهم وتنميتهم مهنيًا. بالإضافة إلى ذلك، يشددون على ضرورة تركيز المشرف على المعلم الجديد لتعزيز مهاراتهم وتوجيههم، وتصحيح أي أخطاء قد تنشأ لديهم. وفي حال عدم توفر المشرف، يجب على المعلم الذي يمتلك الخبرة تقديم الدعم والتوجيه للمعلم الجديد، لضمان أداءهم بشكل صحيح ومستمر في عملهم التعليمي. حيث ذكر المعلم (ح. ر) أن "نقص عدد المشرفين يؤثر سلباً على سير العمل حيث للمشرف دور فعال في التوجيه والتصحيح والتدقيق للمعلم الجديد والمعلم ذو الخبرة" وأضاف "إن دورهم مهم للمعلم الجديد لإعطائهم أساليب جديدة وطرق لتطويرهم"، وقد أشار المعلم (س. ع) إلى أنه "يجب على وزارة التربية والتعليم أن توفر مشرفين وكفاءة وخبرة عالية للنهوض بالعملية التعليمية والارتقاء بها وتحسين أداء المعلم وتنميته مهنياً وخصوصاً المعلمين الجدد الذين لا يملكون خبرة كافية لإنجاح عملهم"، ووفقًا للمعلمة (أ. ف) "يجب أن يوجه المشرف المعلم الجديد حول كيفية الاستفادة من المعلم ذو الخبرة في حال عدم توفر المشرف أو صعوبة وصوله لأن المعلم الجديد بحاجة إلى توجيه وإرشاد مستمر حتى يتمكن من أداء عمله بطريقه صحيحة"، واتفقت بذلك مع المعلمة (ع. ش) التي أشارت إلى أنه "يجب أن يركز المشرف على المعلم الجديد لتقوية مهاراته ويلفت انتباهه اذا كان عنده أخطاء".

وهذا يتفق مع دراسة رجبي (2022) التي أشارت إلى أن ما نسبته 60% من المعلمين في مديرية القدس اتفقوا على أن المشرف لا يساعد في تطوير الجوانب الشخصية والقيادية لدى المعلم الجديد، بل إن المعلم هو من يقوم بتطوير تلك الجوانب بنفسه، واتفق 40% فقط من المعلمين على أن المشرف يقدم الدعم الفني في تأهيل المعلم الجديد من خلال الزيارات الإرشادية في بداية عمله. وقد اختلفت مع دراسة المهداوي (2022) التي أشارت إلى أن المشرف التربوي يساهم بدرجة كبيرة في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مجالات الإدارة الصفية، التخطيط للتدريس، التقويم.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "في ضوء الإجابة السابقة، ما أكثر المجالات الإشرافية احتياجًا لدى المعلمين؟"

كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ثلاثة محاور رئيسة تُشكل "المجالات الإشرافية التي تعتبر أكثر احتياجًا للمعلمين"، والشكل (2) يُبين ما تم التوصل إليه من عملية تحليل البيانات وترميزها للسؤال الثاني:



شكل (2) المجالات الإشرافية التي تعتبر أكثر احتياجًا للمعلمين

وفيما يلي توضيح لتلك الفئات الرئيسية، وعرض لبعض إجابات المعلمين حول ذلك:

1- الزيارات الصفية المستمرة:

يشير المعلمون إلى أن الزيارات الصفية الشهرية تساعدهم على توجيههم وإرشادهم في التدريس بشكل أفضل وتحسين أساليبهم التعليمية، كما تعزز الثقة والأداء الفعال في الفصول الدراسية. حيث ذكرت المعلمة (و. ت) أن "عدد المشرفين في المديرية قليل وحاجة المعلم لوجوده ماسة وضرورية لسير العملية التعليمية"، ووفقًا للمعلم (أ. ج) "إن زيارة المشرف تقتصر على زيارة المعلم مرة أو مرتين من أجل حصة ومناقشته في أداء المعلم من خلال هذه الحصة"، وقد أكدت المعلمة (م. أ) على أن "أهمية المشرف التربوي لا تقل أهمية عن المعلم لسير العملية التعليمية وبذلك ضرورة تواجده بشكل مستمر ومكثف"، ووفقًا للمعلمة (أ. ف) "يجب إزالة العقبات أمامه ليقوم بعمله على أكمل وجه، ورفع أداء المعلم وتوجيهه".

وهذا يتفق مع جبر (2023) التي أشارت إلى أن قلة عدد الزيارات الصفية، واقتصار التقييم على الزيارة الواحدة في الفصل الدراسي، هي من أهم المعوقات التي تواجه العملية الاشرافية في فلسطين، ودراسة العمري (2021) التي أشارت إلى ان الزيارة الصفية هي

من أقل الأساليب الإشرافية ممارسة من قبل المشرف التربوي. ووفقًا لجوردون (Gordon, 2019) فإن أهمية الزيارة الصفية تكمن في تركيزها على أداء المعلم داخل غرفة الصف، حيث يتم متابعة وملاحظة أداء المعلم في مواقفه مع الطلاب، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم حول نقاط القوة والضعف وكيفية تحسينها، وتعمل الزيارات المستمرة على زيادة التواصل بين المشرف والمعلم وبناء الثقة فيما بينهما، وبالتالي إتاحة الفرصة للمعلم في مشاركة المشرف السلوكيات والممارسات المرغوب تبنها أو تحسينها أو تطويرها.

2- الدورات التدريبية وورش العمل:

يعتبر المعلمون الدورات التدريبية وورش العمل فرصًا لتحسين مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة في مجال تخصصاتهم، ويشعرون أنها تمكنهم من تطوير أساليب التدريس والتفاعل مع الطلاب بشكل أفضل. حيث قال المعلم (ر. ع) " تنفيذ المشرف لورش العمل يساعد المعلمين على دمج الشغف في التدريس، وفهم أفضل لاحتياجات الطلاب، وتبادل الخبرات الحقيقية في مجال التعليم. يعني، ببساطة، الموضوع مش بس دروس نظرية، لكن فيه فعاليات عملية تساعدك تحسن تواصلك مع الطلاب وتوفير تجارب تعليمية مميزة"، كما ذكرت المعلمة (أ. و) " هاي الدورات بتفتحلنا أفق جديد وبتدينا معلومات جديدة في مجالنا" وأضافت "أهم شي، بنتعرف على أساليب تدريس جديدة ومبتكرة، خصوصاً لما تكون التكنولوجيا التعليمية بتتطور كل يوم"، ووفقًا للمعلم (ت. س) "لازم نضل نتعلم ونطور مهاراتنا لنقدم أفضل تعليم للطلاب"، وقد عبرت المعلمة (س. أ) عن استياءها من قلة تنفيذ ورش العمل حيث قالت "نفتقد جدا لمثل هذه الورشات بسبب نقص المشرفين التربويين" وأضافت "المشرفين الحاليين ما عندهم وقت يديروا ورشات ودورات لنا بشكل مستمر، لأنه معهم عدد كبير من المعلمين وكلهم بحاجة للدعم والتوجيه، شو بده يلحق المشرف ليلحق"، وأشار المعلم (ح. ر) إلى أنه "يجب لفت انتباه وزارة التربية والتعليم لأهمية المعلم والحاجة للاهتمام به وتطوير مهاراته كما يجب لتمكينه من تجاوز التحديات المستمرة والمتفاقمة في مجال التعليم وخاصة في بلدنا".

وهذا يتفق مع دراسة ربابعة (2022) التي أشارت إلى أن للمشرفين التربويين دور محدود في دفعهم نحو التميز والإبداع، وأن عملهم يقتصر على الغرف الصفية، ويتوافق مع اقتراحها منح المعلمين فرصة التدريب على البرامج الحديثة التي عملت عليها الوزارة، ودراسة المشعل (2019) التي أشارت إلى أن قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين يعد من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة، ودراسة الحنبلي والدعجة (2018) التي اقترحت أن يمنح المعلمون فرصة حضور الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة، وتعزيز التعاون بين المشرف والمعلم. وبما أن الإشراف التربوي يُعنى بجعل عملية التعلم أفضل، والإشراف على أعمال المعلمين وتوجيههم فمن الأهمية بمكان تقديم التسهيلات اللازمة لهم من أجل تحقيق هذا الهدف، لذلك يلزم أولًا أن يتابع المشرف التربوي كل ما هو جديد في المجال التربوي ويقوم باطلاع المعلمين عليه من خلال تنفيذ ورش العمل (Mestarihi, 2020)، والدورات التدريبية التي تلبي احتياجاتهم (Das, 2020). وتجدر الإشارة هنا إلى أن ورش العمل والدورات التدريبية من الوسائل والأساليب الجماعية التي يمكن من خلالها تنمية العلاقات الإنسانية في ميدان العمل التربوي(الدليمي، 2016).

3- البحث الإجرائي:

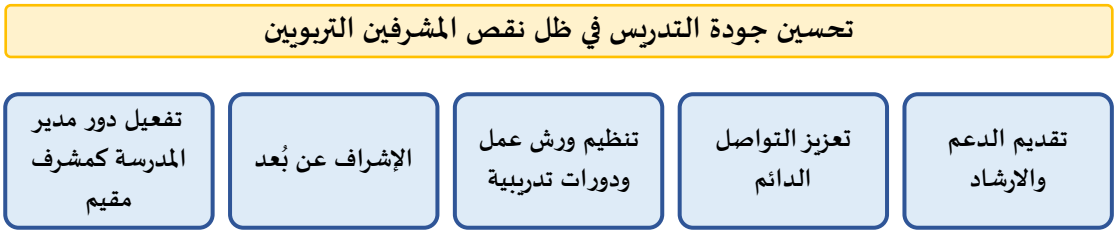
يقدر بعض المعلمون أهمية البحث الإجرائي في تطويرهم مهنيًا، خاصة بالنسبة للمعلمين الجدد، فهم يدركون أن البحث الإجرائي يساعدهم على استكشاف الطرق التعليمية والاستفادة من أفضل الممارسات التدريسية، كما يدرك المعلمين الجدد مدى أهميته في تطوير مهاراتهم وبناء معارفهم، ومساعدتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في سنوات عملهم الأولى، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابداع والابتكار واستخدام أساليب تدريسية مبتكرة وفعالة. حيث أشار المعلم (أ. ج) "كنت أتمنى أن يشمل الدعم المقدم لي من المشرف جانب البحث الإجرائي، أن بعرف انه إله تأثير كبير على الممارسات التدريسية للمعلم وخاصة المعلم الجديد"، وقالت المعلمة (س. ع) "سمعت من زميلاتي بمديريات أخرى إنه مشرفينهم بشاركوهن في بحوث إجرائية بقدرو من خلالها يحلوا مشكلات خاصة بالطلاب والمعلمين كمان" وأضافت "يا ريت عنا يصير كمان هيك"، وقد أشارت المعلمة (أ. ف) إلى أن "المشاركة في البحث العملي بترفع ثقة المعلم بنفسه وتفتح آفاق أوسع لتطوير مهاراته التعليمية. بتخليه يشوف إنّه قادر يساهم بشكل فعّال في تحسين أداء الطلاب وهالشي بزيد فعاليته كمعلم، وخاصة لو كان لسا ببداية مسيرته التعليمية"، ووفقًا للمعلم (ح. ر) "البحث الإجرائي ومشاركة المشرف المعلم فيه بتساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة للتدريس، وهذه الطرق المبتكرة قد تكون لها تأثير أكبر على الطلاب، خاصة في مشكلات مثل الفاقد التعليمي"، وأضاف "لازم الوزارة تحث المشرفين على هذا المجال الاشرافي المهم لإنه إله فوائد بحل المشكلات التعليمية للطلاب والمعلمين".

وهذا يتفق مع دراسة العمري (2021) التي أشارت إلى ان البحث الإجرائي هي من أقل الأساليب الإشرافية ممارسة من قبل المشرف التربوي. وفقًا لخضر(2011) وصوص والجوارنة (2014) والربيعي وآخرون (2020) فإن البحث الاجرائي هو نشاط اشرافي تعاوني يهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية والمعلمين بوجه خاص من خلال المعالجة العلمية

الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهها، وهذا الأسلوب يساعد على إثارة دافعية المعلمين للتجريب والبحث، وتشجيعهم على الاستجابة للتغير في أساليبهم وممارساتهم، ويجب ألا يغفل المشرف أهمية تشجيع المعلم على القيام ببحث فردي.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "في ظل نقص المشرفين التربويين في المديرية، كيف يمكن للمشرفين الحاليين تحسين جودة التدريس؟"

كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود خمسة محاور رئيسية تُشكل "تحسين جودة التدريس في ظل نقص المشرفين التربويين"، والشكل (3) يُبين ما تم التوصل إليه من عملية تحليل البيانات وترميزها للسؤال الثالث:



شكل (3) تحسين جودة التدريس في ظل نقص المشرفين التربويين

وفيما يلي توضيح لتلك الفئات الرئيسية، وعرض لبعض إجابات المعلمين حول ذلك:

1- تقديم الدعم والإرشاد:

يرى المعلمون أن تقديم الدعم والإرشاد من قبل المشرفين الحاليين يمثل طريقة فعالة للتغلب على نقص المشرفين التربويين في مديرية القدس، حيث عبر معظم المعلمين عن أهمية تقديم الدعم والإرشاد في المساعدة على حل المشكلات التي تواجههم، وتوجيههم لاستخدام أساليب وتقنيات جديدة في التدريس وتطوير مهاراتهم للتعامل مع التحديات التعليمية المتنوعة، حيث قال المعلم (س.ع) "لتحسين جودة التدريس يجب تقديم النصائح التربوية والمساعدة في حل المشكلات وتوفير أمور تخص المعلم كالدليل مثلاً "، وذكر المعلم (و.ع)" يمكن تحسين ذلك من خلال إرشاد المعلمين لحل المشاكل التي تواجههم والسعي إلى نموهم المهني"، وأشار المعلم (ي. ح) إلى أنه على المشرف الحالي "رصد الميدان والعمل على تصحيح وتوجيه المعلم إلى كيفية التعامل مع المشكلات بطريقة إيجابية"، ووفقًا للمعلمة (ع. ش) "يمكن للمشرف تمكين المعلم بأبسط الأدوات من خلال اكسابه مهارات وأساليب جديدة لحل المشكلات".

وهذا يتوافق مع وصوص والجوارنة (2014) الذي أشار إلى أن تفاوت مستويات المعلمين يحتم وجود مشرف مهمته معاونة المعلمين وتوفير الدعم والإرشاد لهم، ويرعى الحاجات النفسية والاجتماعية لهم ويهيئ لهم فرص النمو واكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي، وهذا لأنه من الصعب أن يتبادل المعلم الخبرات مع زملائه في نفس في نفس التخصص وذلك لقلة المعلمين في مجال واحد في المدرسة الواحدة، إضافة إلى عدم إلمام المعلم الجديد بما يكفي من المعلومات المهارات اللازمة في التدريس. وقد أشار (Mogea, 2019) إلى أن المشرف التربوي مسؤول عن مواجهة حالات الإحباط لدى المعلم، والمساعدة في تبديد المخاوف الذي قد تظهر كردود فعل عاطفية تؤثر على معنويات المعلمين، بسبب عدة عوامل تتعلق بالمعلم نفسه، فمن واجبات المشرف الحفاظ على معنويات المعلمين، وتنمية الشعور بالثقة بأنفسهم، وتحفيز العناصر المرتبطة بتعلم الطلبة ونجاحهم بمساعدة المعلم أو بدون مساعدته.

2- تعزيز التواصل الدائم:

يتوقع بعض المعلمين أنه بإمكانهم التواصل مع المشرف عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتساب أو الماسنجر، وذلك لتلقي الدعم والإرشاد اللازم عندما يكون من الصعب على المشرف الوصول إلى المدرسة، ويتطلع بعض المعلمين إلى إنشاء المشرف التربوي مجموعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي يقوم من خلالها بتقديم النصائح والتوجيهات اللازمة للمعلمين. حيث قالت المعلمة (س. أ) "بعض المعلمين بيقدروا يتواصلوا مع المشرف عبر الواتساب أو الماسنجر، يعني لو المشرف مش قادر ييجي المدرسة، فيا ريت يكون في تواصل عبر الانترنت علشان نقدر ناخد الدعم والإرشاد اللي نحتاجه"، وذكرت المعلمة (و. ت) "التواصل مع المشرف عبر وسائل التواصل الاجتماعي يمكن المعلم من التوجيه والإرشاد المستمر طوال العام الدراسي بحيث يكون هناك تفاعل من قبل المشرف والمعلم تجاه المشكلات التي قد تظهر معه في الموقف التعليمي بشكل عام"، ووفقًا للمعلم (س. ع) "التواصل مع المشرف دون وجود وسيط مثل المدير مهم لإذابة الحواجز حتى نقدر نحكي عن جميع المشاكل اللي بتواجهنا ويكون بإمكانا التواصل مع المشرف حتى يساعدنا"، وأشارت المعلمة (ع. ش) إلى أن "التواصل المباشر مع المشرف يمكن المعلم من القيام بعمله في ظل وجود موجه وناصح له طوال العام الدراسي"، وقد تمنى المعلم (س. م) "أن يقوم كل مشرف بعمل مجموعة واتساب أو ماسنجر لكل المعلمين اللي مشرف عليهم حتى نستفيد من بعض

ويوجهنا دائمًا"، واتفق هذا مع رأي المعلم (ي. ح) الذي أشار إلى "العمل على انشاء مجموعات تواصل إذا كان المشرف يواجه صعوبة في التواجد أو الوصول إلى المدرسة".

ويتفق ذلك مع دراستي فضل والعمري (2022) والكوري (2020) التي أكدت أن وسائل التواصل الاجتماعي توفر الوصول السريع والمستمر إلى المعلومات، ويساعد في بناء علاقات إنسانية بين المشرف والمعلمين، ويسمح بالتفاعل النشط فيما بينهم، ويسهم في حل مشكلة نقص المشرفين. ودراسة صلاح الدين (2020) التي قدمت مقترحات لتحسين الأداء المهني للمعلمين تضمنت تفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرف والمعلمين، وفتح نوافذ نشطة للتواصل المتزامن. ودراسة الديحاني وآخرون (2016) التي أكدت على أن التطبيقات الإلكترونية يمكن توظيفها في التواصل بين المشرف والمعلمين واستشراف حل للمشكلات التعليمية التي تواجههم وفي اتخاذ القرارات الرشيدة. وكما أكدت دراسة داود وآخرين (2018) أن للشبكة العنكبوتية دورًا في تفعيل دور المشرف التربوي دون التأثير على عمله وتفرغه، وقد تطرق لإمكانية استخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني لتبادل الرسائل والمقالات والنصوص والملفات بين المشرف والمعلمين، والمحادثات الجماعية لعقد الاجتماعات بين المشرفين والمعلمين.

3- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية:

يتطلع المعلمون إلى تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية يقدمها المشرفين الحاليين لتطوير مهاراتهم التعليمية وتعزيز قدراتهم في التدريس، حيث يُدرك المعلمون أن تنفيذ ورش العمل وتنظيم الدورات التدريبية بناء على احتياجاتهم التدريبية لها دور في التطوير المهني للمعلم وتعزيز جودة أدائه التدريسي، حيث أشار المعلم (و. أ) إلى أن تحسين جودة التعليم يمكن أن يكون من خلال "السعي إلى نمو المعلم مهنيًا من خلال ورشات التدريب لرفع المستوى الأدائي للمعلم"، وذكر المعلم (ر. ع) أن ذلك يكون من خلال "تنظيم ورشات عمل للمعلمين ومتابعة المشرف لهم"، فيما ذكرت المعلمة (ف. س) أن "تدريب المعلمين وتوفير برامج تدريبية بناء على المواد المتاحة يمكن أن يساهم في تحسين جودة التدريس"، فيما قال المعلم (م. و) "لازم يتحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وبناء عليها المشرف ينظم دورات تدريبية عشان يغطي هالاحتياجات".

ويُعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، واقتراح البرامج التدريبية، وترشيح المعلمين لها، وتقويم تلك البرامج، ومتابعة المعلمين الذي حضروها وتقويم مدى استفادتهم مهامًا أساسية لابد أن يقوم بها المشرف التربوي لتحقيق أهداف العملية الإشرافية (الدليمي، 2016). ويجب الإشارة هنا إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المعلمين يقوم على أساس العمل الميداني للشرف التربوي وإحساسه بالمشكلات التي تواجه المعلم (وصوص والجوارنة، 2014)، أي أن الإشراف التربوي عملية متكاملة لا يمكن الاستغناء بأحد مجالاتها عن مجال آخر.

4- الإشراف التربوي عن بعد:

يرى المعلمون جدوى الإشراف التربوي عن بُعد في مثل هذه الحالة التي يعيشونها، حيث يعبرون عن إمكانية تلقي الدعم والإرشاد اللازم من المشرفين عن بعد، كما أنهم يرون أن استخدام الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تسمح بالوصول السريع إلى الموارد التعليمية والمعلومات الجديدة التي يمكن استخدامها في التدريس، ويتيح لهم التواصل عبر الانترنت تبادل الأفكار والخبرات والتجارب بين المشرفين والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم وهذا يساهم حسب اعتقادهم في تحسين العملية التعليمية واستخدام أفضل الممارسات، وبالتالي يمكن من خلال هذا النوع من الإشراف التغلب على مشكلة نقص المشرفين التربويين، كما يرون أن الدعم والتواصل المستمر مع المشرفين يعزز الثقة بالنفس لديهم ويجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح، وتوفير الوقت والجهد لديهم ولدى المشرفين على حد سواء، حيث يمكن إجراء الاجتماعات والمناقشات دون الحاجة للانتقال إلى أماكن محددة. حيث قالت المعلمة (س. أ) "لازم يكون في متابعة مع المشرف والزملاء حتى لو كان عن بُعد"، وقال المعلم (ح. ر) "ليس بالضرورة أن تكون اللقاءات مع المشرف وجاهية قد نستغني عنها بالقواعد الالكترونية"، وذكر المعلم (ر.ع) "ممكن من خلال الزووم يكون في لقاء بين المشرف والمعلمين ويكون في تبادل للأفكار بينا"، أما المعلم (س. ع) فقد شدد على "ضرورة الاجتهاد في البحث والاطلاع على تجارب الآخرين السابقة والاستفادة القصوى من المواد المتاحة" وأضاف "يجب على المشرف التواصل مع المعلمين عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتزويدهم بكل ما هو جديد"، واقترحت المعلمة (ي. و) "عمل تقييمات بديلة ومهام عبر الإنترنت لتعزيز نمو المعلم والطالب"، فيما أشارت المعلمة (ف. س) إلى أنه "لا بد من تعزيز المعلمين وزيادة دافعيتهم باستخدام كافة الوسائل والتقنيات".

وتتوافق هذه الآراء مع المقترحات التي وردت في دراسة صلاح الدين (2020) حيث اقترح المشرفون لمواجهة تحديات الاشراف التربوي وتحسين أداء المعلمين أن يتم توسيع الاهتمام بنشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج، تهيئة المدارس ومكاتب الإشراف التربوي للعمل الإشرافي الإلكتروني، تأهيل وتدريب المشرفين التربويين على تطبيق الإشراف التربوي المدمج، تبني قوانين وأنظمة رسمية تدعم استخدام الانترنت في الاشراف التربوي، إنشاء مواقع إلكترونية متخصصة للإشراف التربوي المدمج عبر الانترنت، تطوير البوابة التعليمية المتعلقة بالإشراف التربوي من خلال ادراج بعض الملفات المحوسبة لسجلات المشرف والمعلم، وملفات الإنجاز. وتدعم دراسة فضل

والعمري (2022) هذا الرأي حيث أكدت أن الإشراف الإلكتروني يوفر الوقت والجهد، ويساعد في تبادل الخبرات بين المشرفين والمعلمين، ويسمح للمعلم بالتفاعل النشط مع مشرفه. ودراسة الديحاني وآخرون (2016) التي أكدت أن التطبيقات الإلكترونية يمكن توظيفها في عقد الدورات التدريبية للمعلمين. وقد بينت دراسة داود وآخرين (2018) أن للشبكة العنكبوتية دور في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية من خلال استخدام المواقع التربوية على الويب لإنشاء منصة للإشراف التربوي يمكن استخدامها لنشر البرامج التعليمية أو التدريبية للمعلمين، وتعميم التوجيهات أو النشرات واللوائح، واستخدام مؤتمرات الفيديو لتنفيذ مشاريع جماعية مع المعلمين، وتوفير فرص التدريب المستمر للمعلمين والتعرف على كل ما هو جديد دون التأثير على أدائهم في المدارس، وكذلك دون التأثير على عمل المشرف التربوي وتفرغه لعملية التدريب.

5- تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم:

يتضح من آراء المعلمين أن تفعيل دور المدير كمشرف مقيم يمكن أن يكون حلاً مؤقتًا لنقص المشرفين التربويين، ومع ذلك، يجب أن يتم تجنب تحميل المدير بأعباء زائدة وضرورة التعاون مع مشرف تربوي متخصص لضمان تقديم الدعم اللازم للمعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية، حيث قال المعلم (ر. ع) "المدير عنده خبرة وقدرة يساعد ويوجه المعلمين ويساندهم في تطوير مهاراتهم التعليمية"، وذكر المعلم (س. ع) "أنا بظن إنو تفعيل دور المدير كمشرف مقيم هيكون مفيد إذا في توجيه وتدريب منيح للمدير ليعمل هالدور بكفاءة"، وفي ذلك اتفق مع المعلمة (ع. ش) حيث أشارت إلى "تفعيل دور المدير كمشرف مقيم ممكن يفيد إذا كان في دعم كافي للمدير" وأضافت "قيام المدير بتوجيه ومتابعة المعلمين بانتظام ممكن يساهم بتقليل العبء عن المشرفين الحاليين"، وقد أكدت المعلمة (س. م) على أن "المدير ممكن يكون له دور مهم بتقديم الدعم والإرشاد للمعلمين عن طريق استخدام أساليب إشرافية فعالة"، ومع ذلك فقد أشار المعلم (و. ع) إلى "إنه صعوبة إلمام المدير بمتطلبات كل تخصص ممكن يأثر على جودة إشرافه"، وأضاف "لذلك لازم يكون في مشرف تربوي متخصص يشتغل مع المدير ليقدم الدعم اللازم للمعلمين"، ووفقًا للمعلم (ي. ح) "لازم يكون المشرف التربوي موجود ليقدم الدعم اللازم للمعلمين ويضمن تحقيق الأهداف التعليمية"، كما ذكرت المعلمة (س. أ) "المدير بالأساس مشغول بمهام إدارية كتيرة، وتحميله عبء الاشراف بشكل زائد راح يكون إله انعكاسات سلبية على إدارة المدرسة".

ويعتبر مدير المدرسة وفقًا للعوران (2010) أحد أقطاب العملية التعليمية، ولا يمكن الحديث عن دوره بمعزل عن العملية الإشرافية، باعتباره مشرفًا مقيمًا، ومهماته ذات علاقة وطيدة بمهام المشرف التربوي الزائر، فكلاهما معنيان بتحسين العلمية التعليمية في المدرسة وتوظيف الإمكانات المتاحة في المدرسة أداء المدرسة ككل. وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت دراسة مصلح (2015) أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة تضعف من دوره كمشرف مقيم، ودراسة (دار عقل، 2023) التي أكدت ضرورة أن يكون مدير المدرسة مؤهلًا ويتمتع بثقافة وخبرة واسعة ليتمكن من أداء دوره كمشرف مقيم بكفاءة. وبالتالي فإن مدير المدرسة لا بد له من مشرف مختص يعاونه في عملية الإشراف. ومن هنا نستنتج أنه لا بديل عن زيادة عدد المشرفين التربويين بحيث يتناسب عددهم مع عدد المعلمين، وتخفيف الأعباء عن كاهل المشرف التربوي، وتقليل نصابه من المعلمين الذين يشرف عليهم، لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإشرافية في مديرية القدس وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية.

4-4-مستخلص النتائج:

- كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ثلاثة محاور رئيسة تُشكل "مدى الحاجة إلى المشرف التربوي في توجيه المعلم وتطويره"، وهي: الاستياء من نقص المشرفين التربويين، الحاجة إلى زيارة شهرية للمعلم من قبل المشرف، ضرورة الاهتمام بالمعلم الجديد.
- كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ثلاثة محاور رئيسة تُشكل "المجالات الإشرافية التي تعتبر أكثر احتياجًا للمعلمين"، وهي: الزيارات الصفية المستمرة، الدورات التدريبية وورش العمل، البحث الإجرائي.
- كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود خمسة محاور رئيسية تُشكل "تحسين جودة التدريس في ظل نقص المشرفين التربويين"، وهي: تقديم الدعم والإرشاد، تعزيز التواصل الدائم، تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية، الإشراف التربوي عن بعد، تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي ظهرت، وتمت مناقشتها، يوصي الباحثان بالآتي:

1. زيادة عدد المشرفين التربويين في مديرية القدس لتلبية احتياجات دعم وارشاد المعلمين.
2. تطوير برنامج دوري لزيارات المشرفين التربويين للمعلمين بشكل شهري لتقديم الدعم والمساعدة.

3. تعزيز البحث الإجرائي كأداة لتطوير ممارسات التدريس وتحسين الجودة التعليمية.
4. تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين لتعزيز مهاراتهم التعليمية والإشرافية.
5. تعزيز استخدام التكنولوجيا لتقديم الإشراف التربوي عن بعد، والحفاظ على التواصل الدائم بين المشرف والمعلمين.
6. تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وتوفير الدعم والتدريب اللازم له لتحسين ممارساته الإشرافية.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو عابد، محمود محمد. (2005). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. دار الكتاب الثقافي، الأردن، 50.
- جبر، إسراء. (2023). أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في فلسطين. حضارات للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). توزيع معلمي المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظة، للأعوام الدراسية 2011/2012-2022/2023. https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Teachers_ar.html
- جوهر، غازي. (2019). معوقات تطبيق الدور الإشرافي القائم على الحاجات من وجهة نظر المشرفين التربويين في العاصمة عمان. مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط، 35(5)، 156-187.
- الحنبلي، سجى، والدعجة، هشام. (2018). التحديات التي تواجه تطبيق المعايير المهنية للمعلمين والحلول المقترحة لمواجهتها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات تربية عمان. دراسات، 63، 26-55.
- خضر، رائد. (2011). الإشراف التربوي الحديث: أساسيات ومفاهيم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- دار عقل، نهى. (2023). واقع متابعة الإدارات المدرسيَّة والمختصين التربويّين في مدارس وكالة الغوث الدولية للتعليم المُدمَج في ظلّ جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- داود، عبد العزيز، الرشيدى، نايف، و رسمي، محمد. (2018). دور الشبكة العنكبوتية فى تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية. مجلة المعرفة التربوية، 6(12)، 130-140.
- الدليمي، طارق. (2016). الاشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- الديحاني، سلطان، الجدي، عهود، والخزي، فهد. (2016). دور الإشراف الإلكتروني فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين فى مدارس التعليم العام من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدولة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 42(163)، 309-346.
- ربابعة، سمية. (2022). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (85)، 73-84.
- الربيعي، محمود، الطائي، مازن، الصائغ، علي. (2020). الإشراف والتقويم في التربية والتعليم. دار الكتب العلمية.
- رجبي، رنا. (2022). مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الحكومية في مديريتي القدس وضواحي القدس (ماجستير). جامعة القدس المفتوحة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- رنتيسي، نانسي. (2022). واقع الاشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- شتيات، محمد. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملة الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية الأساسية وللعلوم التربوية والإنسانية- جامعة بابل، (35)، 135149.
- صلاح الدين، نسرين. (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(9)، 27-97.
- العثمان، خالد. (2017). الصعوبات التي يواجها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 92، 499–514.
- العمري، بثينة (2021). الأساليب الإشرافية الحديثة الممارسة في الواقع التعليمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة أبها: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 114(1)، 52-94.
- العوران، إبراهيم. (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته دراسة ميدانية تقويمية. دار يافا للنشر.

- الغامدي، عزة أحمد علي. (2021). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير. المجلة العربية للنشر العلمي، (32)، 251-304.
- الغامدي، فيصل، الغامدي، عمير، وعطية، محمد. (2019). المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم وسبل مواجهتها. المجلة التربوية، 68، 87-151.
- فضل، محمود، والعمري، سعد. (2022). دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق جودة أداء المشرفين التربويين بإدارة تعليم محايل عسير. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 25، 236-280.
- الكوري، أثير. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة إربد الكفايات الإشرافية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين: مقترحات للتطوير (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- المشعل، مريم. (2019). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 116، 457-478.
- مصلح، معتصم. (2015). درجة تقديرات المشرفين التربويين لأسباب ضعف التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية الدنيا (1-4) في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، 23، 244-278.
- المهداوي، نائلة. (2022). درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد. مجلة كلية التربية- أسيوط، 38(6)، 1-30.
- النجار، رباح. (2019). دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية – نابلس، فلسطين.
- هيئة تطوير مهنة التعليم. (2018). معايير المشرف التربوي. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم في فلسطين 2017-2022.
- وصوص، ديمة، والجوارنة، المعتصم بالله. (2014). الإشراف التربوي: ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه. دار الخليج للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Das, A. (2020). Educational Supervision: A Theoretical Perspective. International Journal of Management, 11(12), 982-987.
- Fadloeli, O., & Yusuf, F. (2018). Utilizing Error Analysis in Teaching Practice: Is It Meaningful?.. https://doi.org/10.5220/0008216402430249
- Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. Journal of Educational Supervision, 2(2), 28.
- Mestarihi, M. (2020). The Role of Educational Supervisors in Developing the Professional Performance of Social Studies Teachers in Jordan From a Teacher's Perspective. European Scientific Journal, ESJ, 16(34), 258-289.
- Mogea, T. (2019). Educational supervision: theories and practices. K-media.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). Research methodology tools and techniques. Bridge Center.