



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب
قسم الدراسات التربوية والنفسية
شعبة الدراسات التربوية

أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها
المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض التغيرات
بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية

إعداد الطالب: الصديق التومي العربي ذياب
إشراف الدكتور: عبد الكريم محمد القنوني
الدرجة العلمية: دكتور

(2021-2020)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 20/01/2021م
الموافق 7 جمادى الآخرة 1442هـ قسم الدراسات التربوية والنفسية كلية الآداب جامعة الزاوية

6

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

الله
صديق
العظيم

سورة النوبة / الآية "105"

الإهداء

إلى أبي و أمي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي سدّد الله خطاها.

إلى أبنتيّ حفظهما الله

أرين - ردينة

إلى إخوتي وأخواتي، وكل من ساعدني في إنجاز هذا

البحث.

الباحث

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما أنت أهله ووليّه، وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حمداً لا ينفد أوله ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد و تشكر، وحمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على إنجاز هذا البحث على الوجه الذي أرجوا أن ترضي به عنا.

أتوجّه بجزيل الشكر والعرفان للمشرف الفاضل الأستاذ الدكتور: **عبد الكريم محمد القنوني** على الوقت و الجهد والتوجيه طيلة إنجاز هذا البحث، جزاه الله عني كل الخير، منذ كان عنواناً وفكرة إلى أن طبّق و أنجز بأرض الواقع، فله مني كل التقدير والاحترام.

وأتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ **علي خليفة الجواشي** والدكتور/ **الصدّيق محمد المريمي** فجزاهم الله عني خيراً الجزاء.

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى أساتذتي الموقّرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء؛ لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، سائلاً الله الكريم أن يجزيهم عني خيراً. وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية، التي أجريت بها الدراسة الميدانية، حيث قدّموا لي يد العون بكل رحابة صدر.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا البحث، وإن لم يسعفني المقام هنا لذكّركم، أهل الفضل والخير جميعاً.

وأخيراً أسأل الله أن يتقبّل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في صالح عملي، إنّه نعم المولى ونعم النصير.

الباحث

ملخص الدراسة

في ظل التغيرات والتحديات المعاصرة، ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي ومطالب التربية المتزايدة، قد يواجه المشرف التربوي العديد من المعوقات و الصعوبات التي تؤثر سلباً على مستوى أدائه لمهامه؛ ممّا يتطلّب الاهتمام به، والارتقاء بمستواه، ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة، ويتمكّن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أهم المعوقات التي تعترض سير العمل الإشرافي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز معوقات الإشراف التربوي شيوعاً، كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم في المدارس الثانوية، والكشف عن الفروق فيها وفقاً لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، ولتحقيق هذه الأهداف تمت صياغتها في صورة تساؤلات.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أهم معوقات الإشراف التربوي شيوعاً كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم في مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة الزاوية خلال العام الدراسي (2018-2019م).

منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من خلال المسح الشامل لكل مفردة من مفردات المجتمع، أثناء تطبيق الأداة نظراً لقلّة العدد.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية، والبالغ عددهم (119) مشرفاً.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم إعداد استبيان معوقات الإشراف التربوي، وتكون من الأبعاد التالية، وهي: (المعوقات الذاتية، المعوقات الإنسانية، المعوقات الإدارية، المعوقات المهنية، المعوقات التربوية). وتم التحقق من معاملات صدقها بالاعتماد على صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التحقق من معاملات ثباته بواسطة اتباع طريقة ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، واختبار (t.test)، واختبار (أنوفا).

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- 1- أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع ومعوقات الإشراف التربوي، كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.
- 2- بينت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف فئات المؤهل العلمي على معوقات الذاتية التي تواجه المشرف التربوي، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم معلمين، يواجهون معوقات الذاتية بدرجة أكبر من أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (ليسانس، بكالوريوس، ماجستير).
- 3- أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة، ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.

4- أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد الدورات التدريبية ومعوقات الإشراف التربوي، كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.

5- بيّنت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات أفراد العينة حول المعوقات (الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي، ذلك لأنّ مستويات دلالتها أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة بأنّ هناك فروق دالة إحصائية حول هذه المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة، كما أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات العينة أقل من الوسط الفرضي، وعليه يكون القرار أنّ (المعوقات الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي تعذ ذات مستوى ضعيف مما يدركها المشرفون التربويون.

في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات الإدارية حسب وجهة نظر أفراد العينة؛ نظراً لأنّ مستوى الدلالة (0.103) أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأنّ المعوقات الإدارية للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي لا تختلف عن المستوى المتوسط كما يدركها المشرفون التربويون.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:
- 1- الأخذ بعين الاعتبار أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية، والعمل على وضع أولويات لحل هذه المعوقات من أجل إيجاد السبل الكفيلة لتجنيبها، ومن ثم رفع مستوى التعليم في المدارس الثانوية.
 - 2- ضرورة إلحاق المشرفين التربويين في دورات تدريبية متخصصة في الخارج، تهدف لتبصيرهم بأهمية تنويع الإشراف التربوي، وممارسة الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي اسماً وشكلاً ومضموناً.
 - 3- إجراء دراسة مماثلة لبحث متطلّبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ABSTRACT

In light of contemporary changes and challenges, and as a result of the cognitive and scientific explosion, social mobility and the increasing demands of education, the educational supervisor may face many obstacles and difficulties that negatively affect the level of performance of his/her tasks .Which requires paying attention to him/her, and raising his/her level as well as raising his/her professional competence so that he/she can perform his/her multiple roles, and be able to pursue everything new in his/her field of work.

In light of this, the study problem was identified in the following main question:

What are the most important obstacles facing the supervisory work in secondary schools from the viewpoint of the educational supervisors themselves?

Objectives of the study:

The study aimed to identify the most common obstacles to educational supervision as perceived by the educational supervisors themselves in secondary schools, and to reveal the differences in them according to the variables (gender, academic qualification, years of experience, number of training courses). In order to achieve these objectives, they were formulated in the form of questions.

The limits of the study:

This study was limited to the study of the most common important obstacles to educational supervision as perceived by educational supervisors themselves in secondary education schools in Zawia during the scholastic year(2018- 2019).

Research Method:

The descriptive survey method was followed, for its relevance to the nature of the study and its objectives through a comprehensive survey of each of the sample while applying the tool due to the small number.

Study population:

The study population includes all the educational supervisors in secondary schools in Zawia, numbering (119) supervisors.

Study tool:

To achieve the objectives of the study and to answer its questions, a questionnaire for educational supervision obstacles was prepared, and it consists of the following dimensions: (subjective obstacles, human obstacles, administrative obstacles, professional obstacles, educational obstacles). Its validity coefficients were verified by relying on the validity of the arbitrators, the validity of internal consistency, and its reliability coefficients were verified using the Alpha Cronbach method.

Statistical methods used:

Among the statistical methods that were used in the processing of the study data are the arithmetic means, the standard deviations, the Pearson correlation coefficient, the Cronbach alpha reliability coefficient, and the T.test and the (ANOVA) test.

Results:**The study concluded to the following results:**

1. The results of the study showed that there are no statistically significant differences between the gender variable and the obstacles of educational supervision as perceptible by the educational supervisors in secondary education.
2. The results of the study showed that there are statistically significant differences between the different categories of scientific qualification on the self-obstructions facing the educational supervisor, in favor of the study sample whose scientific qualification is a teacher's diploma, and who face self-obstructions to a greater degree than the sample whose academic qualifications (BA, BA, MA.).
3. The results of the study confirmed that there are no statistically significant differences between the years of experience variable and the obstacles of educational supervision as perceived by the educational supervisors in secondary education.
4. The results of the study indicated that there are no statistically significant differences between the variable of the number of training courses and the obstacles of educational supervision, as are perceived by the educational supervisors in secondary education.
5. The results of the study showed that there are differences in the averages of the sample members on the (subjective, human, professional, educational) obstacles of educational supervision in secondary education, because its significance levels are less than (0.05). Therefore, we reject the null hypothesis, and we accept the

alternative that there are statistically significant differences on these obstacles from the point of view of the sample members. Yet, the arithmetic averages of the sample answers are less than the hypothetical mean, and therefore the decision is that (subjective, human, professional, and educational obstacles) of educational supervision are of a weak level than what the educational supervisors perceive.

While there are no statistically significant differences in the level of administrative obstacles according to the viewpoint of the sample members, given that the significance level (0.103) is greater than (0.05), and therefore it can be said that the administrative obstacles of educational supervision in secondary education do not differ from the intermediate level as perceived by the educational supervisors.

Recommendations and proposals:

In light of the results revealed by the study, the researcher set forth several recommendations, the most important of which are:

1. Set priorities to solve the most important obstacles facing educational supervision in the secondary stage and find ways to put an end to them and then raise the level of education in secondary schools.
2. Specialized training courses should be held abroad for educational supervisors aiming at enlightening them of the importance of diversifying educational supervision and practicing modern trends in educational supervision in name, form and content.
3. Conducting a similar study to examine the requirements for developing educational supervision at the secondary stage in light of contemporary trends

قائمة محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع	ر. م
أ	الآية الكريمة	-1
ب	الإهداء	-2
ج	الشكر والتقدير	-3
د	ملخص الدراسة	-4
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	-5
ك	فهرس المحتويات	-6
ن	فهرس الجداول	-7
ع	فهرس الملاحق	-7
1	المقدمة	-8
الفصل الأول الإطار العام للدراسة		
5	مشكلة الدراسة	-9
6	أهمية الدراسة	-10
7	أهداف الدراسة	-11
8	تساؤلات الدراسة	-12
8	حدود الدراسة	-13
9	مصطلحات الدراسة	-14
الفصل الثاني الاطار النظري		
12	تمهيد:	-20
12	مفهوم الإشراف التربوي.	-21
14	نشأة وتطور مفهوم الإشراف التربوي.	-22
16	أهداف الإشراف التربوي.	-23

رقم الصفحة	الموضوع	ر. م
20	أهمية الإشراف التربوي.	-24
22	خصائص الإشراف التربوي.	-25
24	أنماط الإشراف التربوي.	-26
25	أنواع الإشراف التربوي.	-27
30	وظائف الإشراف التربوي.	-28
32	أساليب الإشراف التربوي.	-29
34	كفايات الإشراف التربوي	-30
الفصل الثالث الدراسات السابقة		
39	تمهيد	-15
39	الدراسات المحلية	-16
40	الدراسات العربية	-17
52	الدراسات الأجنبية	-18
55	التعقيب على الدراسات السابقة	-19
الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية		
59	منهج الدراسة	-31
59	مجتمع الدراسة	-32
59	عينة الدراسة	-33
61	أداة الدراسة	-34
65	الأساليب الإحصائية	-35
الفصل الخامس عرض وتحليل		
67	نتائج التساؤل الأول	-36
82	نتائج التساؤل الثاني	-37

رقم الصفحة	الموضوع	ر . م
83	نتائج التساؤل الثالث	-38
85	نتائج التساؤل الرابع	-39
86	نتائج التساؤل الخامس	-40
89	ملخص النتائج	-41
92	التوصيات والمقترحات	-42
94	قائمة المراجع	-43
101	الملاحق	-44

فهرسة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر. م
60	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير النوع.	جدول (1)
60	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (2)
60	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	جدول (3)
61	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.	جدول (4)
64	ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية.	جدول (5)
65	معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية.	جدول (6)
68	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات الذاتية.	جدول (7)
70	يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات الإنسانية.	جدول (8)
72	يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات الإدارية.	جدول (9)
74	يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات المهنية.	جدول (10)
77	يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات التربوية.	جدول (11)
80	يبين المتوسط الحسابي، وترتيب أبعاد أهم معوقات الإشراف التربوي حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة.	جدول (12)
82	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة عن الأبعاد، والدرجة الكلية لاستبيان ومعوقات الإشراف التربوي وفقاً لمتغير النوع.	جدول (13)
83	يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعاً للمؤهل العلمي.	جدول (14)
84	يبين أقل فرق معنوي لمتغير المؤهل العلمي على بعد المعوقات الذاتية.	جدول (15)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر. م
85	يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعا لسنوات الخبرة.	جدول (16)
86	يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعا لعدد الدورات التدريبية.	جدول (17)
87	يبين نتائج اختبار (one sample t.test) عن آراء المفتشين التربويين حول مستوى المعوقات التي تواجههم.	جدول (18)

فهرسة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	ر . م
102	الاستبيان الاستطلاعي	ملحق رقم (1)
106	الاستبيان في صورته الأولية	ملحق رقم (2)
112	لجنة تحكيم الاستبيان	ملحق رقم (3)
114	الاستبيان في صورته النهائية	ملحق رقم (4)

مقدمة:

يهتم الإشراف التربوي بجميع عناصر العملية التعليمية باعتباره أحد أهم عناصر العملية التعليمية، والمتمثلة في المعلم والمتعلم، والمناهج الدراسية، وطرق التدريس والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسة التعليمية.⁽¹⁾

ويعد أحد الخدمات المهنية التي يقدمها المسؤولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة متكاملة، ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التي تعيق تطوير العملية التربوية، بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التي تفرضها طبيعة العمل التربوي.⁽²⁾

ويتخذ الإشراف التربوي أشكالاً متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه، فبعد أن كان يهتم بمراقبة المعلمين وتقويم أدائهم وتصيد أخطائهم، ظهرت اتجاهات إشرافية متعدّدة كالإشراف العلمي الذي يستخدم الاختبارات والمقاييس الموضوعية في دراسة المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه، ونموذج الإشراف الديمقراطي الذي يركز على احترام مشاعر المعلم، وإعطاء مساحة أكبر للمفاهيم الإنسانية والمشاركة الديمقراطية من جانب المعلم المتعاون، وتحول دور المسئول عن الإشراف من مفتش إلى موجه، ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة والمعاصرة، التي تساعد على النمو المهني، وكذلك توفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين، الأمر الذي جعل الإشراف التربوي عملية تشمل جميع جوانب العملية التربوية.⁽³⁾

(1) عبد الرحمن البابطين، المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (50)، القاهرة، 2005م، ص223.

(2) فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة، كما يراها المشرفون التربويون، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (94)، 2000م، ص221.

(3) فاروق البوهي، آراء موجهي ومعلمي التعليم الأساسي في الإشراف الفني، دراسة مقارنة بمحافظة الاسكندرية (ج، م، ع) ودولة البحرين، مجلة كلية التربية، العدد الأول، الاسكندرية، 1992م، ص85.

ويعد الإشراف التربوي من مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية، تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن النظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، والمنهج والمدير، وهو عملية لها مدخلاتها ومخرجاتها التربوية، ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، ويمكن القول بأن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية.⁽¹⁾

ولعل هذا التغيير المنشود يفضي إلى تغيير في البيئة المحيطة، وذلك من خلال تغير الغايات والنتائج، والتغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.⁽²⁾

فمعوقات الإشراف التربوي تحد من فاعلية المشرف التربوي أثناء ممارساته الإشرافية في عمله اليومي في الميدان التعليمي، وأن دراسة معوقات الإشراف التربوي والوقوف على أسبابها تعد مرحلة أساسية في غاية الأهمية؛ لأنها تمنح متخذ القرار القوة والحماس في إجراء عملية التغيير والتطوير للإشراف التربوي.⁽³⁾

وانطلاقاً من ذلك تبرز أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق المشرف التربوي باعتباره العنصر المهم والفعال في تسيير العملية التربوية والتعليمية، وأحد المقومات الأساسية لنجاحها، فمنه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية. ونظراً لأن مرحلة التعليم الثانوي تعد من أهم المراحل التعليمية بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للتربية في أي مجتمع، وذلك يتطلب تضافر الجهود الجماعية من أجل التغلب على ما قد يعترضها من مشكلات مختلفة، من شأنها عرقلة سير العملية التعليمية، والعمل على تنمية الطلبة تنمية شاملة، حيث أن المدرسة الثانوية هي حاضنة الحاضر،

(1) فاروق البوهي، المرجع نفسه، ص 93.

(2) يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة بكر بلقايد تلمسان بالجزائر - الجزائر، 2006م، ص 45.

(3) عبد الرحمن الباطين، المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص 225.

وصناعة المستقبل، لذا كان من الضروري الاهتمام بها، ومحاولة الكشف عن ما قد يعترضها من صعوبات، أو العمل على تذليلها بأفضل الوسائل الممكنة، والنهوض بمستوى ما تقدمه من خدمات للطلبة والمعلمين، والمجتمع المحلي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في العملية التربوية، وأحد أهم مكوناتها، فهو يهدف إلى تحسين عملية التدريس وجعله أكثر فاعلية، لما له من أثر بالغ في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجياً وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً من خلال التعامل والتفاعل مع محاورها الرئيسية الممثلة في المعلم والتلميذ والمنهاج وباقي العناصر، إذ تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

و قد يواجه الإشراف التربوي العديد من المعوقات و الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على تحقيق أهدافه المنشودة، ومن هذه المعوقات ما يتعلّق بالجوانب الذاتية، والإنسانية والإدارية والمهنية والتربوية، هذا بالإضافة إلى مشكلة عبء الدور الإداري والفني التي تجعل المشرف التربوي يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني.

والإشراف التربوي مثله مثل باقي الوظائف التي يقوم بها الإنسان، لا تخلو من وجود معوقات و صعوبات تعترضه أثناء قيامه بواجباته، من حيث كثرة الأعباء التي يمارسها المشرف التربوي وضيق الوقت مقارنة بالأعمال التي يقوم بها، وقلة إعداد المشرفين التربويين تؤثر على أداء مراكز الإشراف، وعدم وجود حوافز مادية للمشرفين التربويين، والمعلمين المتميزين، وغياب الفلسفة الواضحة التي تضع المشرف التربوي في مأزق، إمّا أن يصدع بالحق، أو ينأى بنفسه عن مسئولية القيادة والتغيير وحمل الأمانة، ويكون مجرد إداري ينفذ التشريعات واللوائح.

ويمكن القول أنّه في ظلّ التغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي، والحراك الاجتماعي، ومطالب التربية المتزايدة قد يواجه المشرف التربوي العديد من المعوقات والصعوبات التي تؤثر سلباً على مستوى أدائه مهامه؛ ممّا يتطلّب الاهتمام به، والارتقاء بمستواه، ورفع كفاءته المهنية؛ حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة، ويتمكّن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله، ومن هذا المنطلق نشأت فكرة هذه

الدراسة بغية التعرف على أهم المعوقات التي تعترض سير العمل الإشرافي في المدارس الثانوية، في ضوء علاقتها ببعض المتغيرات، والكشف عن مصادرها والآثار السلبية المترتبة عنها.

و بناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم؟
أهمية الدراسة:

يؤكد التربويون على أهمية الإشراف التربوي في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، نتيجة لتطور الأهداف المدرسية في المجتمع المعاصر، والتي تعد عاملاً مهماً في تسهيل مهمة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية للكشف عن الكثير من المعوقات التي تواجههم في مختلف المجالات العملية والتربوية، وفي ضوء ذلك تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي باعتباره المسئول الأول عن رسم وتنفيذ السياسات التعليمية المتضمنة لأهداف المجتمع وتطلعاته، وتتوقف فعاليته في تحقيق ذلك على مدى قدرته وكفاءته في مواجهة وحل ما يعترضه من مشكلات مختلفة.

2- قد يكون لهذه الدراسة قيمة تربوية مهمة تفيد جميع العاملين بالمدارس الثانوية من إداريين ومعلمين و أخصائيين نفسيين واجتماعيين، في أن يكونوا أكثر وعياً وإماماً بمعوقات الإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية، وأكثر تقديراً لاحتياجاتهم، ولفت نظرهم إلى ضرورة تكثيف الجهود من خلال المساهمة الفعالة في إيجاد الحلول الناجحة لها.

3- قد تفيد هذه الدراسة أيضاً في إعطاء صورة واضحة للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم عن الواقع الفعلي للمعوقات التي تواجه المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية، وبخاصة تلك المتعلقة بالنواحي الذاتية والإنسانية والإدارية والمهنية والتربوية، والوقوف على أهم مصادرها ومسبباتها، وما قد يترتب عنها من آثار سلبية قد تضعف من مستوى الأداء

المهني للمشرف التربوي من ناحية، وتحدث خلل و اضطراب في سير العملية التعليمية من ناحية أخرى، وتبصيرهم بمدى أهمية ما يقدمونه لهم من دعم مادي ومساندة نفسية واجتماعية، وبخاصة في ظل الصعوبات والتداعيات السلبية لأزمة البلاد الراهنة.

الأهمية التطبيقية:

1- قد تسهم هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في التوصل إلي بعض المؤشرات التي من شأنها أن تقيد في وضع الحلول المناسبة لمعالجة المعوقات التي قد تسفر عنها هذه الدراسة.

2- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل جهات الاختصاص للمساعدة في تطوير وتحسين خدمات التعليم بالمرحلة الثانوية من خلال دراسة وتشخيص كافة الصعوبات والعوائق التي تعترض سير عملية الإشراف بها بصفة دورية مستمرة، وتلمس الطرق والأساليب التربوية المثلى لتجاوزها.

3- لعل من شأن نتائج هذه الدراسة أن تمهّد الطريق وتفتح المجال أمام الكثير من الباحثين لدراسة هذا الموضوع من خلال وضع برامج تداخلية إرشادية للتغلب على كافة المعوقات و الصعوبات والمشكلات التي تعترض عملية الإشراف التربوي، والمساهمة بمقترحات علمية متطورة لمساعدة الجهاز التربوي الإشرافي بما يتضمنه من معلمين وموجهين ومسؤولين في مجال وضع المناهج والتخطيط التربوي.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية.

2- الكشف عن الفروق في درجة شيع معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير النوع.

- 3- الكشف عن الفروق في درجة شيوع معيقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- الكشف عن الفروق في درجة شيوع معيقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 5- الكشف عن الفروق في درجة شيوع معيقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة التساؤلات التالية:

- 1- ما أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم بالمرحلة الثانوية؟
- 2- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير النوع؟
- 3- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟
- 4- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟
- 5- ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؟

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: (جميع المشرفين التربويين بمدينة الزاوية).
- الحدود الجغرافية: (تقتصر على مكتب التفتيش التربوي بمدينة الزاوية).
- الحدود الأكاديمية: (أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون، وعلاقتها ببعض المتغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية).
- الحدود الزمنية: (2019م - 2020م).

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في المفاهيم التالية:

1. **المعوقات** تعرف بأنها: أيّة صعوبات تواجه المشرف التربوي، وتحول دون تحقيق

أهداف البرنامج الذي يسعى إلى تنفيذه بغض النظر عن نسب تكرارها.⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها: جميع العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف الممارسات

الإشرافية بالشكل المطلوب، والمتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية

والمادية لدى المشرف التربوي.⁽²⁾

وتعرف إجرائياً: بأنها جميع الصعوبات والعوائق سواء كانت مادية أو بشرية أو

فنية أو اجتماعية، والتي تشكل عائقاً في وجه كل من المشرف التربوي، أو مدير المدرسة

باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، وتحول دون تحقيق الأهداف الإشرافية المتمثلة في تحسين

وتطوير عملية التعليم والتعلم.

2. **المشرف التربوي:** هو الشخص المكلف بتقديم كل عون للمعلم بهدف مساعدته على

تحسين أساليبه وطرائقه التعليمية، أو مساعدته على إثراء المناهج التي يعلمها، أو

تحسين أساليب التقويم التي يستخدمها بهدف الإسهام في تحسين تعلم التلاميذ.⁽³⁾

ويعرف إجرائياً: بأنه الشخص المكلف من قبل إدارة التفتيش التربوي بالإشراف

على العملية التعليمية بجميع تخصصاتها قصد تحسينها.

3. **الإشراف التربوي:** هو عملية تعاونية يتم فيها تفاعل بين مختلف عناصر العملية

التعليمية من معلمين وطلبة ومناهج دراسية، وإمكانيات مادية وبشرية وبيئية محلية،

ونتيجة لعملية التفاعل يطرأ تحسُّن على عناصر العملية التعليمية مثل كفاءات أفضل

المعلمين؛ لتحسين مستوى الطلبة التحصيلي، وإثراء المناهج واستخدام فعّال، وأمثلة

للإمكانيات البشرية والمادية وتعاون أفضل مع البيئة.⁽⁴⁾

(1) فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يدركها المشرفون التربويون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

(2) عبد العزيز البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005م، ص 227.

(3) خيري عبد اللطيف، الإشراف التربوي وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ، معهد التربية، الأنروا، عمان، 2005م، ص 4.

(4) فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يدركها المشرفون التربويون، مرجع سابق، ص 225.

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه: عملية تعاونية ديمقراطية منظمّة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطلاب وإدارة، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي وتقييمها للعمل على تحسينها؛ من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.(1)

ويعرف إجرائياً: هو عملية فنية قيادية تعاونية إنسانية شاملة تعمل على تقديم خدمة إشرافية متخصصة بهدف تطوير العملية التعليمية بكافة محاورها وتحسين مخرجاتها.

4. المرحلة الثانوية: هي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية، وتأتي بعد المرحلة الإعدادية مباشرة، يقضي بها الطالب مدة ثلاث سنوات متتالية، يتحصّل بعدها على شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة في أحد قسميها العلمي أو الأدبي.(2)

5. متغيرات الدراسة: تتمثل في (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) ويمكن تعريف كل منها إجرائياً على النحو التالي:

6. النوع : يراد به جنس المشرف التربوي ذكراً كان أو أنثى.

7. المؤهل العلمي : ويقصد به المستوى الأكاديمي الذي وصل إليه المشرف التربوي بعد إنهاء سنوات الدراسة في مجال تخصصه، وتم تحديده في (دبلوم معلمين/ ليسانس/ بكالوريوس/ ماجستير).

8. سنوات الخبرة: وهي الفترة الزمنية التي قضاها المشرفون التربويون في العمل الإشرافي بالمدارس الثانوية، وتم تحديدها في (6- 10 سنوات / 11- 15 سنة / 16 سنة فأكثر).

9. عدد الدورات التدريبية: يقصد بها الدورات التي تلقاها المشرف التربوي في مجال عمله الإشرافي للرفع من أداء كفاءته في مجال تخصصه، وتم تحديدها في (لا يوجد/ 1- 2 دورة تدريبية/ 3 دورات فأكثر).

(1) حسن الطعاني، الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق، عمان، 2005م، ص25.

(2) أمانة التعليم والتربية، مركز التوثيق والبحوث التربوية، تشريعات التعليم في ليبيا، مطابع أمانة التعليم والتربية، طرابلس، 1977م، ص13.

الفصل الثاني

الاطار النظري

- مقدمة.
- مفهوم الإشراف التربوي.
- نشأة وتطور مفهوم الإشراف التربوي.
- أهداف الإشراف التربوي.
- أهمية الإشراف التربوي.
- خصائص الإشراف التربوي.
- أنماط الإشراف التربوي.
- أنواع الإشراف التربوي.
- وظائف الإشراف التربوي.
- أساليب الإشراف التربوي.
- كفايات الإشراف التربوي.

الإطار النظري

مقدمة:

يعد مفهوم الإشراف التربوي مفهوم حديث نسبياً، طرأت عليه عدّة تغيرات شأنه في ذلك شأن العديد من المفاهيم التربوية، فقد ظل هذا المفهوم متسقاً من الناحية التاريخية مع طبيعة النظرة إلى عملية التعليم والتعلم، وقد نما هذا المفهوم وتغير بتغير الاتجاهات التربوية نحو الإشراف التربوي فكراً وممارسةً.

مفهوم الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي نظاماً متكاملًا في حد ذاته، وهو نظام فرعي من نظام كلي، هو النظام التعليمي في المجتمع، وبذلك يستمد أهدافه من فلسفة المجتمع التي تعكس دورها حياة المجتمع، وما تشهده من تطورات اجتماعية، واقتصادية، وحضارية.

و الإشراف التربوي كمفهوم شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية قد اتخذ أشكالاً متعدّدة، وتراوحت مسمياته بين: (التفتيش - التوجيه التربوي - التوجيه الفني - والإشراف الفني - والإشراف التربوي) حتى أنه في بعض الأحيان اتخذ مسمى (متفقد)⁽¹⁾. وقد أُلصقت بمفهوم الإشراف التربوي كثير من المعاني في مراحل متعاقبة من القرن العشرين، والتي نجدها سائدة - أحياناً - عند بعض العاملين في المجال التعليمي حتى وقتنا الحاضر، ولأنّ التطور والنمو بين كل الأبحاث والدراسات والنظريات والممارسات، ولإسيما التربوية منها، ولأنّ الإشراف التربوي جزء من العملية التربوية فقد ظهرت عدّة تعريفات للإشراف التربوي نظر كل منها إلى الإشراف التربوي من زاوية محدّدة تأرجحت بين القيادة، والإدارة التربوية، والمناهج، وطرائق التدريس، والتدريب والعلاقات الإنسانية وضمن هذه التطلعات برزت تعريفات مميزة للإشراف التربوي منها:

التعريفات ذات العلاقة بالإدارة التربوية:

تعريف (هاريس Hariss): الذي يحدّد معنى الإشراف التربوي بقوله: "إنّ الإشراف التربوي مرتبط بشكل واضح بالمعلم أكثر من ارتباطه بالتلميذ، وأنّ الإشراف التربوي

(1) عبد العزيز الشناوي ومحمد الأحمر، حلقة دراسية حول الإشراف التربوي في الوطن العربي، تحت إشراف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، 1983م، ص2.

عبارة عن وظيفة أساسية للمدرسة، وليس عملاً أو مجموعة من الأساليب المحددة، فالإشراف على التدريس موجّه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها".⁽¹⁾

ويرى (Admis) أن الإشراف التربوي: "خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم"⁽²⁾.

كما ترى الموسوعة التربوية أن الإشراف التربوي: "برنامج مخطّط لتحسين عملية التعليم"⁽³⁾.

ويعرّفه (Moorer) بأنه: "كل النشاطات التي تختص مباشرة وبصورة أساسية بدراسة وتحسين الشروط المتصلة بعملية التعلم والتعلم"⁽⁴⁾.

التعريفات ذات العلاقة بالمناهج:

يرى ويلز وبوندي (Bindi)، (Wiles) أن الإشراف التربوي "مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس"⁽⁵⁾

أمّا أبرز التعريفات المرتبطة بالتدريب فهي:

تعريف ويلز (Wiles): أن الإشراف التربوي نشاط ذو غاية يوجد من أجل معاونة المعلمين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل⁽⁶⁾.

تعريف موشير (Mosher) وبيربل (Purpel): أن مهمة الإشراف التربوي تكمن في تعليم المعلمين كيفية التعليم والقيادة المهنية، وإعادة تشكيل التربية العامة⁽⁷⁾.

ويشير (بارتكي) بأن الإشراف التربوي ما وجد إلا ليعلم المعلم أثناء الخدمة؛ لتحسين حاله⁽⁸⁾.

(1) Harris, Ben, N supervisory Behaviour in Education. 2nd, ed Englewood cliffs: prentice Hall, 1975.

(2) حسن حسين سيد، دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1969م، ص38.

(3) حكمت البزاز، تقييم التفقيش الابتدائي في العراق، مكتبة الرشاد، بغداد، 1970م، ص9.

(4) مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة، دار المطبوعات، الإسكندرية، 1983م، ص19.

(5) Alfon so, G.R.ef. all Instructioal supervision – Boston: Allynd Bacon, 1975.

(6) كيميو لويلز، نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محبوب، مراجعة أحمد زكي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1981م، ص16.

(7) مكتب التربية لدول الخليج العربي، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره، الرياض، 1985م، ص45.

(8) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997م، ص127.

ويرى (محمد بن أحمد الرشيد) وزير المعارف السعودية في الفترة (1416-1423هـ) أنّ الإشراف التربوي يهدف إلى تنمية المعلمين، ومعاونتهم على اكتساب ذواتهم الحقيقية، وطاقاتهم المختلفة بطريقة غير مباشرة⁽¹⁾.

من العرض السابق يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه عملية تواصل وتعاون منظم بين القائد التربوي، وهو المشرف على العملية التعليمية والمعلم الميسر لتلك العملية بتبادل الآراء و الأفكار والإطلاع على أحدث المستجدات التربوية، وتحليل الموقف التعليمي بجميع عناصره، والتعرّف على المشكلات التي تواجه المعلم، ومحاولة وضع الخطط المناسبة لحلها والبدائل المختلفة من أجل الارتقاء بأدائه الفني والمهني، وذلك لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

نشأة وتطور مفهوم الإشراف التربوي:

بدأ الإشراف التربوي أول أشكاله في ولاية ماساتشوس عام 1654م⁽²⁾، في أمريكا حيث كان مجلس المدينة الذي يشمل أولياء أمور الطلبة يهتمون باختيار المعلمين من ذوي السمعة الطيبة، وعزل الآخرين الذين لا يتمتعون بالأخلاق السليمة، ثم تطور عام 1907م⁽³⁾، حين سمح لبعض المواطنين بزيارة المدارس وفحص المعلمين والتفتيش عليهم. ومع تطور التعليم وانتشار المدارس، وتعيين مدير للمدرسة، ومدير للتربية والتعليم للمحافظة على النظام التعليمي، صار مدير المدرسة مهتماً بالإدارة والإشراف معاً، وبعد ذلك تم تعيين مدرساً للمدرسة ومشرفاً تربوياً منفصلاً عن الإدارة، ومنذ تعيين المشرف بدأ يتخذ الإشراف طابعاً معيناً، ويتطور متخذاً أنماطاً منها:

(1) داود حلس، محاضرات في أساليب الإشراف التربوي ومجالاته، إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية، الرياض، 2000م، ص3.

(2) عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي، ندوة التوجيه التربوي الأول، وزارة المعارف، إدارة التعليم بمنطقة الطائف التعليمية، 1980م، ص65.

(3) كلية المجتمع، الإدارة والإشراف التربوي، إدارة المستقبل للنشر، عمان، 1984م، ص46.

أ- **الإشراف التفتيشي**: وهو أقدم أنواع الإشراف إذ بدأت فكرته في البلاد العربية 1836م⁽¹⁾، ويمارس في هذا النوع أسلوب التفتيش على المعلمين خلال الزيارات المفاجئة على الصفوف؛ لمعرفة مدى تقيّد المعلمين بالتعليمات والأوامر، ومعرفة العيوب، والأخطاء لمحاسبتهم، كما كان يمتلك المفتش في هذا الأسلوب سلطة قوية تجعله يكتب تقاريره بعيداً عن المعلمين.

ب- **التوجيه التربوي**: نتيجة لعمل التفتيش الاستعلائي الذي أدّى إلى نفور المعلمين من زيارات المفتشين استبدل بالتوجيه التربوي، وعملية التوجيه تقوم على أساس المساعدة والنصح للمعلم بدلاً من التفتيش عليه، وأنّ يقوم على أساس الاحترام المتبادل والآراء المتبادلة.

وبذلك بدأ هذا المفهوم في الوطن العربي 1962م يأخذ مجراه، و لاسيما بعد مؤتمر (أريحا التربوي) الذي أوصى بإلغاء كلمة المفتش واستبدالها بكلمة موجّه⁽²⁾.

ج- **الإشراف التربوي**: نتيجة لتوصيات المؤتمرات، والندوات، والأبحاث، والدراسات المتعددة في الوطن العربي تم تغيير مصطلح التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي؛ لما للإشراف من عملية تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة على عمليتي التعليم والتعلم، كما تميزت باهتمام المشرف بالتخطيط للإشراف التربوي وتحديد التغييرات التي يسعى الإشراف إلى إحداثها.

ورغم هذا التطور في المعنى الاصطلاحي فقد يتساءل بعضهم عن المعنى اللغوي فنجد أنّ:

- **التفتيش**: يعني البحث، ويحمل هذا المعنى البحث عن الأخطاء بغرض العلاج، والقصور الذي يقرّر المفتش للهيئة التعليمية التي بدورها تخطر المعلم بهذا التقرير، وما يترتب عليه من أحكام مهنية أو إدارية أو مالية⁽³⁾.

(1) ندوة التوجيه التربوي الأولى، ج1، 1980م، ص2.

(2) عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي، ندوة التوجيه التربوي الأول، مرجع سابق، ص52.

(3) ندوة التوجيه التربوي الأولى، مرجع سابق، ص81.

• **التوجيه التربوي:** من وجّه وانقاد وأتبع وتوجّه إلى جهة كذا، بمعنى ولى وجهه إليه أي وجّهه فلان، جعله يتجه اتجاهاً معيّناً.

الوجهة: الجانب، والناحية، والموضوع الذي نتوجه إليه ونقصده، وجاء في المصباح المنير ما نصه وجهت الشيء جعلته على وجهة واحدة، إلى القبله فتوجّه إليها.

أهداف الإشراف التربوي:

بعد العرض السابق لمفهوم الإشراف التربوي، ومراحل تطوره نلاحظ أنّ معظم الباحثين والمربين قد أجمعوا على أنّ الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة المشكلات التي تواجهها وبتكامل وتناغم بين جميع عناصر الموقف التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

يمكن إيجاز أهداف الإشراف التربوي في النقاط التالية:

- متابعة عمل المعلم داخل حجرة الدراسة، وتقييم الأخطاء التي قد يقع فيها.
- تعزيز نقاط القوة لدى المعلم و الاستفادة منها بعرضها على نظرائه كتبادل خبرات.
- توفير احتياجات المدرسة وسد النواقص فيها من كوادر ومواد تعليمية.
- اقتراح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، والمعلمين الذين هم بحاجة لذلك بشأن رفع كفاءتهم.
- مساعدة المعلم في تقديم خبراته على أرض الواقع، وتسخيرها لخدمة المتعلمين.
- غرس الثقة لدى المعلمين وتشجيع العمل الفرقي ومساندتهم على تطوير وتقييم عملهم ذاتياً.⁽¹⁾

ويرى آخرون أنّ الإشراف التربوي يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية التربوية.

(1) رافدة الحريبي، الإشراف التربوي، واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص16.

- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم و الاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة المعارف بصورة ميدانية.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً ومالياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد ممكن وأكبر عائد⁽¹⁾.

ويضيف البعض مجموعة من أهداف الإشراف التربوي نذكر منها:

- تحسين العملية التربوية خلال القيادة المهنية لكل من نظراء المدارس ومعلميها.

- تقويم عمل المؤسسات التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.

- تطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم⁽²⁾.

وهناك مجموعة من الأهداف الخاصة بمديري ومعلمي المدرسة، وهي على النحو التالي:

- تنمية مهارات وقدرات مدير المدرسة والمعلم، ومساعدتهما على توظيفها لرفع مستوى أدائهما التعليمي.

- تشجيع المديرين والمعلمين على البحث العلمي والتربوي، بالتركيز على البحث الإجرائي.

- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمديرين والمعلمين؛ لتنميتهم مهنيًا، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية، وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة.

- إذكاء روح الحماس والتنافس الشريف في التدريس بين المدرسين⁽³⁾.

وفي ظل المفهوم الحديث للإشراف التربوي وبناءً على سماته المرتبطة بالتطور

والنمو في العلوم الإدارية وأساليبها نرى أنّ الإشراف التربوي يحقق الأهداف التالية:

- تحسين العملية التربوية خلال القيادة المهنية لكل من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين.

(1) عارف العطارى وآخرون، الإشراف التربوي، اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005م، ص377.

(2) وهيب سمعان، ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975م، ص185.

(3) حسن الطعاني، الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، مرجع سابق، ص21.

- تنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي، وتطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب الإشرافية.
 - إحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين.
 - تطوير العلاقة بين النظام الإشرافي والأنظمة البيئية الأخرى لما فيه خدمة عملية الإشراف.
 - تحسين المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه.⁽¹⁾
- ويضع البعض الآخر عنصراً جديداً لأهداف الإشراف التربوي، وهو تنظيم الموقف التعليمي التعليمي ويتم ذلك خلال:**
- تصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابلية الخاصة إلى غير ذلك من الأسس.
 - المساندة في وضع جدول زمني لتوزيع الدروس، ممّا يتلاءم وطبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها، وتوزيع محتوى المنهج على مدار السنة.
 - تهيئة فرص مناسبة للطلاب الموهوبين عن طريق توفير صفوف أو نشاطات خاصة بهم.
 - تشجيع منحى التعليم التعاوني في المدرسة.⁽²⁾
- وخلال الإطلاع على آراء الباحثين نجد أنّ الإشراف التربوي بمفهومه الشامل لم يقتصر على دور المعلم والارتقاء بأدائه فقط، وإنما تعداه ليشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية، وهي على النحو التالي:**
- عمليات القيادة والإدارة والتخطيط.
 - العاملون من مشرفين ومديرين ونموهم المهني وأدائهم.
 - المتعلم من حيث نموه وتعلمه، والمعلم والمشكلات التي يواجهها.

(1) يعقوب نشوان، وجميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة ومكتبة دار المنارة، غزة، 2001م، ص

(2) جودت عبد الهادي، الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص20.

- المنهاج من حيث تحليله وإثرائه، وتطويره لملائمة المتعلمين.
- الموارد المادية والبشرية وحسن توظيفها.
- المجتمع المحلي والتفاعل مع البيئة المحلية وحسن التواصل معها.⁽¹⁾

وبناءً على ما سبق يمكن اقتراح مجموعة من الأهداف المتعلقة بالإشراف

التربوي على النحو التالي:

1. تطوير النمو المهني للمعلمين، ومساعدتهم على فهم وظائفهم، ومتابعة كل جديد ومستحدث في تخصصهم، والإلمام بالعلوم التربوية المعاصرة، وبطرائق التدريس المختلفة، وتكوين العلاقات الإنسانية والمتعاونة بين جميع أطراف الموقف التعليمي.
2. حل المشكلات التي تواجه المعلمين بصورة موضوعية، ووضع الحلول والبدائل لتلك المشكلات.
3. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والكوادر البشرية للمدارس، والعمل على حسن استغلالها بالطرق المثلى.
4. تحسين العملية التربوية وعملياتي التعليم والتعلم خلال القيادات المهنية والمدراء والمعلمين.
5. تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر، وذلك لمواكبة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.
6. تزويد الطلبة بالبرامج التطبيقية الفنية التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.
7. توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي، وتسهيل عملية التواصل معه.

أهمية الإشراف التربوي:

إذا كانت المهن الأخرى كالصناعة، والتجارة في حاجة إلى الإشراف، والتوجيه، وتلقين أسرار الصنعة أو المهنة، فحاجة المعلم إلى ذلك تكاد تكون أشد وأقوى؛ بل هي ضرورة لأسباب عدّة لعل أبرزها ما يلي:

(1) عاهد مطر المقيد، واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوت بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006م، ص46.

1. التجارب الميدانية المدرسية لابد أن تكون متاحة لجميع المعلمين، ولن يتأتى ذلك إلا في ظل نظام يساعد على تبادل التجارب والخبرة، وتطويرها وليس لأية خبرة أن تنمو وتترعرع إلا بفضل إسهام أكثر من فرد في النظر إليها وتمحيصها.
من هنا فالإشراف التربوي هو وسيلة لتبادل الخبرات ونشرها بين المعلمين، وبين المؤسسات التعليمية.
 2. ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الثقة.
 3. الرقابة على مهنة التدريس، وهنا يبدو دور المشرف التربوي في توضيح الحدود وتفسيرها بطريقة تكفل للمعلم حريته وكرامته.
 4. ضرورة التغيير والتجديد في العملية التربوية، وما يقترن بهذا التغيير من بحوث وآراء وخبرة، وممارسات ونظريات تحتاج لخبرة الإشراف التربوي.
 5. رغم الاتفاق العام بين التربويين على أن عملية التدريس تتوافر فيها كل الشروط التي تؤهلها لأن تكون مهنة، إلا أن الجدل لا يزال قائماً حول مدى اعتبارها فناً، ولاسيما أن التدريس يعتمد على مهارات عقلية، وإعداد خاص يتطلب فترة طويلة نسبية، وهنا يبرز دور الإشراف التربوي في صقل هذه المهارات لدى المعلمين⁽¹⁾.
- ويضيف البعض أن أهمية المشرف في العملية التعليمية تتبع من الدور الذي يؤديه في العمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية، وإنجازات المعلمين، وتحسين تحصيل الطلبة وتفوقهم الأكاديمي.
- والمعلم الذي يعد لمهنة التدريس، يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه؛ حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع أن

(1) Ryan, k and cooper, J Thos who can Teach Jrd ed. Boston: Houghton Mifflin Co. 1980.

يحقق الأهداف التي تعمل التربية على بلوغها لتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع مليء بالصعوبات.⁽¹⁾

ويذكر آخرون بعض الأدلة التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي منها:

1. أن عدداً لا بأس به من المعلمين يبدؤون الخدمة دون إعداد مهني كاف.
2. أثبتت الملاحظة اليومية والخبرة أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يظل بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة؛ من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد.
3. الإشراف التربوي ضروري أيضاً للمعلم القديم الذي لم يتدرّب على الاتجاهات المعاصرة، والطرق الحديثة في التدريس.
4. احتياج المعلم المتميز في بعض الأحيان إلى التوجيه والإرشاد، و لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة.
5. ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم.⁽²⁾

يتضح ممّا تقدم أنّ الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التربوية، فهو الذي يحدّد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة، بل أنّ نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها وكذلك نماؤها بحيوية أو جمودها يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح، أو عدم وجوده يقوم بتنفيذ مهام الإشراف التربوي ويعمل على تحقيق أغراضه.

خصائص الإشراف التربوي:

(1) عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد، عمان، 2002م، ص17.

(2) البستان وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م، ص334.

ليس هناك نظام أرضي يخلو من بعض سمات الضعف، أو بعض مظاهر الخلل أو العيب، ولكن هناك نظام تربوي نتوقع في معظمه من المحاسن والقليل من العيوب الخفية التي لا يمكن تجاوزها؛ لأنَّ ما يدرك جله لا يترك كله.

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث ما يلي:

- أنه عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية، وتعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

- أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي، والتقدم العلمي.

- أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من: (تخطيط، وتنسيق، وتنفيذ، وتقييم ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، ممَّا يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظِّم العلاقة بينهما؛ لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول.

- أنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص، والمحبة والإرشاد في العمل، والجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء.

- أنه عملية علمية تشجع البحث والتجريب والإبداع، وتوظف نتائجها لتحسين التعليم، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس.

- أنه عملية مرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة، وتتجه إلى مرونة العمل وتنويع الأساليب.

- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف، وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق.

- أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعومة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية، وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.

- أنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر، كما تقبل المعلم المبدع والنشيط.
 - أنه عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ أثناء ممارسته العملية التربوية، كما تقدّم له العون اللازم لتخطّي العقبات التي قد تصادفه أثناء عمله.
 - أنه عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى المعلمين.
 - أنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
 - أنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية بخاصة، وأهداف التربية بعامة.⁽¹⁾
- وهناك بعض مميزات للإشراف الحديث نذكر منها:**

- تهيئة المعلم الجديد وإعداده لممارسة مهنته.
- استمرارية الإشراف التربوي على مدار العام الدراسي.
- القيام بعملية مسح للحاجات التدريبية للمعلمين، وترتيبها حسب الأولويات.
- العمل على توطيد العلاقات الإنسانية مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة.
- رفع دافعية المعلمين للعمل، ونقل الخبرات المميزة من مدرسة إلى أخرى.
- عملية وقائية تشخيصية وعلاجية، تسهم في تحسين العملية التعليمية عن طريق رفع مستوى المعلم مهنيًا.⁽²⁾

ينضح ممّا سبق عرضه أنّ الإشراف التربوي يتميز بالإيجابية والتواصل المفتوح في حوار بين المشرفين والمعلمين وتفاعلهم، ويستهدف التوجيه والإرشاد، ويقوم على مساعدة المعلمين في النمو المهني وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والتطوير، والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفّي، الذي ينعكس بدوره على سلوك المتعلمين وشخصيتهم من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية، وهو خدمة تربوية تهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم.

(1) السيد السايح حمدان، الإشراف التربوي لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الابتدائية معوقاته وأساليب تطويره، ندوة تعليم اللغة العربية الواقع والتطلعات، وزارة المعارف السعودية، دليل المشرف التربوي، 2000م، صص 41-42.

(2) حسن الطعاني، الإشراف التربوي، (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، مرجع سابق، ص 20.

أنماط الإشراف التربوي:

أخذت أنماط الإشراف التربوي أشكالاً متعدّدة متأثرة في ذلك بالتطورات التي صاحبت مفهوم الإشراف التربوي، ودور المشرف التربوي، وتطور طبيعة النظام التربوي نفسه وعناصره، أي ممّا طرأ على العملية الإشرافية من تطور، وتأثيرها بالتغيرات التربوية والاجتماعية والاقتصادية، ممّا أدّى إلى ظهور اتجاهات ونماذج متعددة، ويعود ذلك التطور إلى عوامل كثيرة منها⁽¹⁾:

- **المجال التربوي:** يتجسّد في تطور أهداف التربية، وتغير أدوار المعلم، واتساع نطاق التعليم، وارتفاع مستوى تأهيل المعلمين، ممّا أدّى إلى إحداث تغيرات في أساليب وأدوار المشرف التربوي.
- **المجال الاجتماعي:** يتمثّل في تغير العلاقات بين الأفراد، وبروز قيم جديدة تدعو إلى الاحترام والمشاركة بدلاً من التسلط والاستعلاء. وقد انعكست هذه التغيرات على العملية الإشرافية، ممّا أدّى إلى تطور مبادئ السلوك الإشرافي وأسسها؛ ليكون المشرف قادراً على الاتصال السليم مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل التربوي.
- **المجال العلمي:** يتضمّن الإنجازات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية التي بدأت باستخدام الأسلوب العلمي في البحث والتفكير، وحل المشكلات وبروز مفاهيم جديدة مثل الدور، والسلطة، والشخصية، والتعزيز، والقيادة ممّا له الأثر على العملية الإشرافية.

أنواع الإشراف التربوي:

مع تطور فلسفة التربية والفكر التربوي، أثر هذا التطور على الإشراف التربوي، الأمر الذي أدّى إلى ظهور أنواع من الإشراف لمواكبة هذا التطور، ويتمشى مع المتطلبات المستقبلية لعملية التربية والتعليم، وهذه أبرز أنواع الإشراف التربوي.

(1) حسن الطعاني، نفس المرجع السابق، ص21.

1.الإشراف التفتيشي: يعد من أقدم أنواع الإشراف التربوي، وقد نشأ نتيجة للظروف والمبادئ الاجتماعية، والجمود الوظيفي والارستقراطية، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح، وممّا ساعد على استمرار انتشار هذا النمط التفتيشي، وعدم توافر معلمين مؤهلين لمهنة التدريس، والاعتقاد بأنّ المشرف هو الأقدر من حيث الإعداد والخبرة المهنية. ويلقّب المشرف في هذا النمط الإشرافي بالمفتش.

و الإشراف الذي كان يقوم به المفتشون القدامى عبارة عن عملية تفتيش على المعلمين؛ هدفها معرفة عيوب وجوانب الضعف لدى المعلم، وليس من أجل الإصلاح؛ بل من أجل التأنيب والعقاب.

والأسلوب الأكثر إتباعاً في هذا النوع من الإشراف التربوي هو امتحان التلاميذ في المادة التي يعلّمها المعلم لبيان كفاية المعلم في تلقينه هذه المادة، ولم يكن للمعلم دور إيجابي في هذه العملية، كما كان التركيز أيضاً في هذا النوع من الإشراف على سلوك المعلم داخل الصف، وخصوصاً ما يرتبط بضبط النظام وأساليب تلقين المادة⁽¹⁾.

2.الإشراف الديمقراطي: ظهرت نتيجة للانتقادات الموجّهة ضد نمط الإشراف التفتيشي ظهر نمط الإشراف الديمقراطي، الذي يؤكد على احترام شخصية المعلم الذي يجب أن تتاح له حرية التفكير بطريقته الخاصة، ويسمح له بتحمّل المسؤولية، والمشاركة في توجيه التعليم، وتحديد سياسته أو مناقشة أهدافه وخطته ووسائله.

وهذا النمط يتيح للمعلم فرصة التوجيه والنمو الذاتي، كما أنّه يثق في قدراته وإمكانية تحسّنه عن طريق التدريب والتعليم المستمر.

ومن المبادئ الأساسية لهذا النمط الإشرافي ضرورة توافر القيادة الرشيدة التي تدعو إلى مساهمة كل من يهمله أمر تحسين التعليم، كما يتضمّن الإشراف الديمقراطي مبدأ التعاون. واشتراك المعلمين والمشرفين وكافة المعنيين بأمور التربية والتعليم في حل مشكلات التعليم، فاهتمامات وممارسات هذا النمط من الإشراف تنصبّ على نمو المعلم.

(1) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق، ص179.

وبذلك تصبح عملية الإشراف التربوي بجوانبها المختلفة ليست قاصرة على المستويات العليا، بل هي عملية يشارك فيها المعلمون وغيرهم ممن يهتم أمر العملية التربوية، ويتأثرون بها، ولهذا يصبح المشرف ناصحاً مرشداً متعاوناً مع المعلم ومساعداً له⁽¹⁾.

3. الإشراف العلمي: ظهر هذا النوع جنباً إلى جنب مع الإشراف الديمقراطي امتداداً للحركة العلمية في التربية، وفهم الإشراف التربوي العلمي على اعتبار أنه يعنى: "استغلال كل ما نعلم من الوسائل وطرائق التعلم والاختبارات والتقويم في عملية توجيه التعليم وإدارته"⁽²⁾.

ويرى (تشانز) أن هذا النمط يتميز باستخدام الطريقة العلمية، وتطبيق طرائق القياس والاختبارات على وظائف المدرسة ونتائجها، وفي دراسة الظواهر والمواقف التعليمية المختلفة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية. أي إحلال البيانات المحققة محل الآراء الخاصة في مجال النشاط التعليمي⁽³⁾.

ويرى (ذوقان عبيدات) أن استخدام المشرف لهذه الاختبارات تجعله أكثر ثقة بأحكامه، وأكثر تمسكاً برأيه، وينتج عن الإشراف العلمي استثارة المعلمين للقيام بالدراسة والبحث والتجريب؛ لتحديد مدى صحة وفاعلية ما يقومون به من نشاط وطرق تعليمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التعليم والتعلم⁽⁴⁾.

4. الإشراف الإبداعي "الخالق": نشأ هذا النوع من الإشراف التربوي نتيجة الانتقادات التي وجهت لأنواع السابقة من الإشراف، وأطلق عليه الإشراف الإبداعي أو الخالق، وهو مزيج من عناصر النمطين الديمقراطي والعلمي؛ فيتيح فرص النمو لكل معلم وتلميذ في النظام التعليمي عن طريق تنمية وممارسة قدراته تحت توجيه مهني يقوم به خبير⁽⁵⁾.

(1) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق، ص 347.

(2) مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسات مقارنة، مرجع سابق، ص 36.

(3) تشانز بوردمان وآخرون، الإشراف الفني في التعليم، ط2، ترجمة: وهيب سمعان وآخرون، مكتبة النهضة، القاهرة، 1963م، ص 38.

(4) ذوقان عبيدات، نماذج الإشراف التربوي - رسالة المعلم، العدد (3) مجلد (27)، عمان 1986م، ص 36.

(5) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق، صص 225-256.

فالإشراف الإبداعي عملية بناءة يحددها برنامج تحسين التعليم، ويقر من الجهات العليا، ولا يقوم فيها تطوير برنامج الإشراف على جهد فردي، بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتمييز.

ويرى (حامد الأفندي) أنّ الإشراف الإبداعي: "عبارة عن نوع من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى نوع من النشاط الجمعي، وإنما يشحن الهمم، أو يحرك القدرات الخالقة لدى المشرف".⁽¹⁾

ولكي يكون المشرف مبدعاً يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر، واللباقة، ومرونة التفكير والثقة بقدرته المهنية مع التواصل، وشغفه المتواصل بالبحث والتجريب، وحكمه الموضوعي على الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمه آرائهم.

5. الإشراف التصحيحي: يندرج الإشراف التربوي تحت نمط الإشراف التصحيحي إذا ما كان دور المشرف التربوي إصلاح الخطأ الذي يقع فيه المعلم أثناء عمله التربوي، ومن هنا يتوقع أن تكون نتيجة عمله الإشراف تصحيح المسار قدر الإمكان، وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية، وليس اكتشاف الخطأ هو الأهم، فقد يكون خطأ المعلم بسيطاً يمكن التجاوز عنه إذا لم تترتب عليه آثار ضارة، ولم يؤثر في العملية التعليمية، فيكتفي المشرف أن يلفت انتباه المعلم إليه بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأنيب وسخرية، ودون إحراج للمعلم، وعندما يكون خطأ المعلم جسيماً يستدعي الإصلاح، ففي هذه الحالة ينبغي أن ينال من عناية وتركيز المشرف التربوي بمقدار الخطأ ونوعه.

وبذلك تكمل فاعلية الإشراف التربوي التصحيحي وفائدته في توجيه العناية البناءة الجادة إلى إصلاح الخطأ، وإلى عدم الإساءة إلى المعلم وقدرته على التدريس⁽²⁾. وهذا النمط من الإشراف يتطلب أن يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية علاجية تتعلق بالملاحظة، وتحليل الانطباعات وتفسير المواقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، والإجراءات الشكلية التي تثير الشك، وتدعو إلى الحذر وتقيم حواجز التكلفة والتصنع بين المشرف والمعلم.

(1) حامد الأفندي، الإشراف التربوي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1981م، ص54.

(2) مكتب التربية لدول الخليج العربي، 1985م، ص53.

6- الإشراف الوقائي: المشرف التربوي رجل اكتسب خبرته من ممارسته للتعليم مسبقاً، ومعرفته الكافية بالمعلمين خلال زيارته الصفية ووقوفه على أساليب تدريسهم، فهو الأقدر على التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن أو يحتمل أن تواجه المعلم، وبخاصة الجديد، وهنا عليه أن يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف، ووضعا في اعتباره شخصية المعلم، ومدى قوته، وثقته بنفسه؛ ليمنع بهذا - قدر الإمكان - الوقوع في الخطأ ويساعد المعلم في تقويم نفسه حتى يستطيع بنفسه مواجهة الصعوبات والتغلب عليها⁽¹⁾.

وحتى يصل المشرف التربوي إلى تحقيق هذا النمط بالشكل الأكثر فاعلية يتطلب منه الآتية:

- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم وشخصياتهم.
- أن يستخدم أسلوباً لكل موقف، إذ لا تتناسب المواقف في أسلوب واحد.
- إعطاء المعلمين الثقة، وحثهم على مواجهة المواقف بشجاعة وحكمة، فهم الأقدر على حل هذه المشاكل والصعوبات، وإيجاد الحلول المناسبة لها⁽²⁾.

7- الإشراف البنائي: يتجاوز مفهوم الإشراف البنائي مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، كما يتجاوز مرحلة الوقاية إلى مرحلة إحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ⁽³⁾.
و تكمن بداية الإشراف البنائي في الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التي تحققها. وهذا يجعل كلاً من المشرف والمعلم يضعان المستقبل والعمل على النمو والتقدم نصب عينيهما، ولا يركزان على الماضي.

فالغاية من الإشراف البنائي لا تقتصر على إحلال الأفضل، وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط التعاوني من قبل المشرف والمعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجديد، وتشجيع النمو المهني للمعلمين، واستثارة المنافسة بينهم على أداء الأحسن لصالح العملية التربوية⁽⁴⁾، ولا يعد المعلم قديراً بمجرد تخلصه من عيوبه، وإنما حين يطرأ تحسنه، فينعكس ذلك على تلاميذه جودة وإتقاناً.

(1) دليل المشرف التربوي، 2000م، ص45.

(2) حسن منصور وزيدان محمد، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، مكتبة غريب، القاهرة، (د.ت)، ص52.

(3) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق، ص253.

(4) حامد الأفندي، الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص54.

8- الإشراف العيادي: يرجع الفضل في بلورة الأفكار الرئيسية للإشراف العيادي إلى (موريس كوجان) باعتباره طريقة ميدانية للإشراف على التدريس، إذ يمثل سلوك المعلم الصفي مركز اهتمام المشرف التربوي، الذي يهتم بزيادة فاعلية الملاحظة الصفية، وتحليل الأحداث التي تتم في غرفة الصف، والتركيز على السلوك الصفي للمعلمين والطلاب، وتحدّد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي أن يسلكه المشرف من أجل مساعدة المعلمين.

إذ يهتم هذا النوع من الإشراف بتحسين العمل الصفي خلال زيارة المعلمين في صفوفهم، وتحليل الموقف التعليمي، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم عن نقاط قوته وضعفه أثناء اللقاء التربوي الذي يتم عقب الزيارة، وهذا النمط من الإشراف يراعي استخدام مجموعة خطوات منظّمة، تبدأ بإقامة علاقات وثيقة مع المعلم ثم التخطيط المشترك للموقف التعليمي، وتحديد المعلومات التي يجمعها المشرف أثناء الملاحظة والتحليل، وتنتهي هذه الخطوات بالتغذية الراجعة، فبعد الزيارة الصفية الأولى للمعلم في الصف يبدأ المشرف مع المعلم في التخطيط المشترك لتنفيذ الزيارة الصفية⁽¹⁾.

وظائف الإشراف التربوي:

في ضوء خصائص الإشراف التربوي سألقة الذكر تلك التي تؤكد أنّ الإشراف ضرورة حتمية؛ حتى يجد المعلم العون في تحديد فلسفة تربوية يسير على هديها فأنته يلحظ أنّ ذلك ليس ببعيد ممّا ذكره (ما كنزي): "بأنّ وظيفة المشرف التربوي لا بد أن تشمل صفات فردية تؤدي إلى القدرة على هضم استيعاب البرامج التعليمية⁽²⁾. ويقول في ذلك أيضاً (حامد الأفندي) في كتابه الإشراف التربوي: "إنّ الإشراف التربوي يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كلتيهما⁽³⁾."

(1) حامد الأفندي، الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 31.

(2) G.N, Mackenzle, Role of the supervisor- Educational Leader ship Nov, 1981, P86.

(3) حامد الأفندي، مرجع سابق، ص 17.

وأول وظيفة للمشرف التربوي أنه معلم أنموذج يعلم المعلمين كيف يعلمون (طرائق ووسائل ومواد التعليم)، ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعليم⁽¹⁾.

وعلى الرغم من تعدد وظائف الإشراف التربوي، وتداخلها فإنه يمكننا تلخيص وظائف الإشراف التربوي فيما يلي:

1- الوظائف الإدارية:

وتشمل: (تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، حماية مصالح الطلاب والإسهام في حل المشكلات الطارئة، المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية، إعداد تقرير شامل في مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقييم، الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمعلمين والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه).

2- الوظائف التنشيطية (الديناميكية):

نظراً لما يتصف به المشرف التربوي بأنه: "معلم أنموذج" يدرّب المعلمين كيف يعلمون، وكيف يحلّون عملية التعليم، فتقع عليه المسؤوليات التالية: (حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية القائمة في المدرسة بالتنسيق مع التعليم، مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم، وأهدافهم من خلال التنسيق بين مختلف الجهود لنقل خبرات وتجارب بعضهم البعض، الإسهام في توظيف التقنيات التعليمية، وطريقة الاستفادة منها، والعمل على ابتكار وسائل جديدة أو بديلة، الاستمرار في متابعة كل ما هو جديد يدور حول أمور التربية لنشرها بين المعلمين من خلال أساليب الإشراف التربوي المتعددة، والاستفادة من معطيات التكنولوجيا، وتوظيفها في تطوير العملية التربوية).⁽²⁾

3- الوظائف التدريبية:

(1) رباح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق، ص 134.

(2) عبد الله بن جديع داهي الغفيلي، واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011م، ص 31.

تقوم بمساعدة المعلمين على النمو نمواً ذاتياً وتوجيه هذا النمو فردياً كان أم جماعياً؛ للارتقاء بمستوى الأداء، ويمكن أن يتحقق ذلك خلال: (إقامة الورش التدريبية المتصلة بالمواد الدراسية، وطرق التدريس، والوسائل والأنشطة، عقد حلقات بحث بين المشرف والمعلمين، مساعدة المعلمين على وضع البرامج، وأساليب النشاط التربوي التي تلبي ميول المتعلمين وحاجاتهم، مساعدة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية بوضوح وواقعية، بما يمكنهم وانتقاء المناسب منها).

4- الوظائف البحثية (الإجرائية):

يقصد بهذه الوظيفة أن يمتلك المشرف التربوي الكفايات التي تمكنه من إجراء البحوث والدراسات العلمية التجريبية التربوية، وذلك خلال ما يلي: (الإحساس بالمشكلات التي تعيق مسيرة العملية التعليمية، وإشراك المعلمين بهذا الإحساس، تحديد هذه المشكلات، والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض يتناول هذه المشكلات بالبحث والدراسة حسب درجة الأهمية لهذه المشكلة، ومدى تأثيرها على العملية التربوية، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة على حدة، أو في مجموعة من المدارس بهدف دراسة المشكلات المتعلقة بالمادة والطلبة من أجل اقتراح الحلول الواقعية لها، والسعي لإجراء البحوث كأساس لتحسين ممارسة المعلمين والعملية التعليمية، والانتفاع بالنتائج في تطوير العملية التعليمية).

5- الوظائف التقييمية:

يقصد بها عناية المشرف التربوي بتقويم العملية التعليمية على أسس سليمة صحيحة هي من أولويات وظائف الإشراف التربوي التي يمكن أن تتم خلال الاهتمام بما يلي: (قياس مدى توافق عمل المعلمين مع أهداف المؤسسة التربوية، ومناهجها، وتوجهاتها، والتعريف على مراكز القوة والضعف في أداء المعلمين؛ لتعزيز الأولى، والعمل على علاج وتدارك الثانية، ورسم الخطط العلاجية وفق نتائج التقويم بالتعاون بين الإشراف التربوي ونخبة من المعلمين الأوائل).

6- الوظائف التحليلية:

تتعلق هذه الوظيفة بتتقيف وتدريب المعلمين بكيفية تحليل المنهاج الدراسي وفق نماذج نظرية لتحليل المنهاج وتطويره من خلال: عقد لقاءات، ورش عمل؛ لتزويد المعلمين بما يلي:

أ- كيفية تحليل المناهج وفق نظرية تحليل المناهج وتطويرها من حيث: (الأهداف- المحتوى- أساليب التدريس- أساليب التقويم).

ب- كيفية تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها، ومدى مطابقتها لتلك المواصفات، ووضع النماذج اللازمة لها. (1)

أساليب الإشراف التربوي:

الأسلوب: هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم، ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة.

وإن تنوعت أساليب الإشراف التربوي وتعددت، إلا أننا لا نستطيع القول بأن أسلوب واحد منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين، وفي كل المواقف وفي جميع المدارس، وفي كل الظروف؛ لأن الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعة، وبتغير الأهداف التربوية، وبتغير المواقف التربوية، فقد يجد المشرف نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك، أو المزج بين عدة أساليب لمواجهة متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها.

ومن بين الأساليب التي يجب على المشرف التربوي إتباعها ما يلي:

1. الزيارات الصفية: هي زيارة المفتش للمعلم في صفه أثناء الدرس، وهذه الطريقة شائعة، وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل وأخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم، ومستوى تحصيل الطلاب، ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس.

(1) طارق عبد الحميد البديري، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008م، ص48.

2. اللقاءات التربوية والاجتماعات: وفيها يقوم المشرف بعقد اجتماع أو لقاء له مع المعلمين بغرض توجيههم وتحسين الأداء التربوي لهم، ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة قبل انعقاده.

3. ورشة العمل التربوية: هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يظم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجههم في عملهم مثل صعوبة درس على الطلاب، أو عدم توفر وسائل تنفيذه، وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد (ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين.. حسب الوقت والموضوع المتاح)، ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يظم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات والمقترحات حول موضوع الورشة لتعمم في الميدان التربوي للاستفادة منها، ولتنفيذ ما جاء فيها.

4. الدروس النموذجية: هي دروس ينفذها معلم متميز للتلاميذ، أو مشرف تربوي أمام المعلمين، الهدف منها إطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفين على طريقة تدريس معينة، أو نموذج جيد في التدريس، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم.

5. الاجتماع الفردي بالمعلم: ويكون عادة بعد الزيارة الصفية للمعلم، وذلك لمناقشة الدرس وتقديم الملاحظات من طرف المشرف.

6. زيارة المدرسة: وفيها يكون هدف المشرف الإطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقتها وتجهيزاتها وأداء المعلمين فيها، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة، والرفع للجهات المسؤولة ما يلزم رفعه ويؤدي إلى تحسين العمل التربوي.⁽¹⁾

كفايات المشرف التربوي:

(1) محمد فتوحى وميلود أحبادو، طرائق الإشراف التربوي وأساليبه، مجلة التدريس، مجلة مغربية لعلوم التربية، تصدر عن كلية علوم التربية بالرباط، العدد (9)، دار الفرقان للنشر الحديث، الدار البيضاء، المغرب، 1986م، ص35.

حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة، والارتباط بالمجتمع، ومسايرة تطوره لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالتمنية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي.

وتعرف كفاية المشرف التربوي بأنها "أن يتمتع المشرف التربوي بمقدرة عالية في المجال العلمي والمهني، وبقدر تعلق الأمر بمهنته مما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي".⁽¹⁾

ولكي يتمكن جهاز الإشراف التربوي من أداء المهام الكبيرة الملقاة على عاتقه في إطار مفهومه الحديث، لا بد وأن يتحلّى الأشخاص الذين يحملون مسؤوليته بكفايات تؤهلهم للقيام بهذه المسؤوليات التربوية المهمة.⁽²⁾

أمّا بالنسبة للكفايات التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي فسوف يتم عرضها في مجموعة من آراء الباحثين حول الكفايات التي يتوقع من المشرف التربوي امتلاكها؛ حتى يمارس عمله على أكمل وجه وهي:

1. كفايات شخصية (ذاتية): تتمثل الكفايات الشخصية للمشرف التربوي في الآتي: (الذكاء وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع، والتصرف بحكمة في تسيير الأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعّالة الرشيدة، والحزم في مواطن الحزم والرحمة في مواطن الرحمة، والانتماء إلى مهنة التربية والتعليم، والقدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز، والقدرة على استثمار الوقت إيجابياً موجّهاً نحو تحقيق الأهداف التربوية، والقدرة على إبداء الملحوظات دون سخرية أو انتقاص من قدر المعلمين أو التقليل من جهودهم).⁽³⁾

(1) عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مرجع سابق، ص 127.

(2) جودت عبد الهادي، الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، مرجع سابق، ص 31.

(3) فؤاد العاجز، داود حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م،

ويضيف آخرون كفايات شخصية أخرى منها: (السمات الجسدية كالطول والوزن والحجم، حيث أنّ التطرف فيها يمثل معوقاً لسلوك المشرف التربوي وقيادته، بينما ميل العمر للحدّاءة يكسب المشرف حيوية ودينامية أكبر في التعامل والتوجيه والمتابعة، والسمات الانفعالية كالإتزان العاطفي والنفسي، والانضباط وتحمل المسؤولية، والقُدوة الحسنة واليقظة والانتباه، والعدل والموضوعية).

وهنا يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنمية مهاراته الشخصية، والتي تتعلّق بصفة خاصة باتخاذ القرارات الفاعلة، وحل المشكلات، وحسن إدارة الوقت والحكمة في تسيير الأمور.

2. الكفايات الفنية: تعني المعرفة المتخصّصة في فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقّق الأهداف بفاعلية، وهذه الكفايات تكتسب بالخبرة والتدريب، ومن تلك الكفايات: "القدرة على التخطيط والتحليل، وإنجاز العمل، واتخاذ القرارات، القدرة على تشخيص الخلل وطرق علاجه، القدرة على تقويم المعلمين بطريقة موضوعية، تنفيذ المهمات بطريقة صحيحة بناءً على اختيار أفضل البدائل".⁽¹⁾

وهناك كفايات فنية أكاديمية للمشرف التربوي نذكر منها: "التمكّن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها، وإدراك علاقتها بالمواد الأخرى، الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقّق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى، المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين، و مدخلات العملية التربوية، وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها، الإطلاع المستمر على كل ما هو جديد في التربية، وعلى مشاكل المجتمع المدرسي كونه قائداً تربوياً، القدرة على إجراء الأبحاث التربوية، والتخطيط للمشاريع التربوية التطويرية، المشاركة في الندوات، واللقاءات، والمؤتمرات التربوية".⁽²⁾

(1) يعقوب نشوان، وجميل نشوان، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص148.

(2) فؤاد العاجز، داود حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص50.

3. الكفايات الأدائية: تتمثل في مقدرة المشرف التربوي على: "تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة، وذات أهداف شاملة ومتكاملة، مساعدة المعلمين على تصميم خطط سنوية ويومية، توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي، قيادة الدورات التدريبية والمشاعل التربوية، تنمية ذاته ومهاراته بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ومتابعة البحوث والدراسات المتعلقة بمادة تخصصه وبالإشراف التربوي، تقويم أداء المعلمين والتلاميذ والمناهج تقويماً علمياً موضوعياً، تصميم الاختبارات بحيث تتصف بالشمول والصدق والثبات والموضوعية، المشاركة في وضع المناهج التدريسية ونقدها وتقويمها وتعديلها، تصميم ومساعدة المعلمين على تصميم برامج تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب ورعاية الموهوبين منهم، ومعالجة مشاكل الضعاف".⁽¹⁾

4. الكفايات الإنسانية: تعرف بأنها "قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم، وخلق العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم".⁽²⁾

وهناك من يرى أنه على المشرف امتلاك المهارات التالية: "القدرة على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم، القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم، القدرة على خلق روح العمل الجماعي عند المعلمين، والعمل بروح الفريق، إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم، توفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلمين عند إبداء آرائهم ومقترحاتهم".⁽³⁾

كما يمكن إضافة كفايات أخرى للمشرف التربوي:

أ. الكفايات الفنية: هي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء معين بكفاية عالية، مثل كتابة خطة الدرس، صياغة الأهداف، تقويم العمل، تحليل التفاعل اللفظي الدائر بين المعلم والطالب، وبين المشرف والمعلم، واستخدام تكنولوجيا التعليم بشكل فاعل والتحضير للاجتماعات وقيادتها.

(1) محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، 2004م، ص99.

(2) يعقوب نشوان، وجميل نشوان، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص149.

(3) عاهد مطر المقيد، واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوت بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، مرجع سابق، ص60.

ب. الكفايات الإنسانية: تعني قدرة المشرف على العمل مع أطراف العملية التربوية، وتتطلب فهم الذات الإنسانية، وتقبلها وحسن الإصغاء، والتفهم وتهيئة الأجواء الودية، وإيجاد الاتصال الفعّال، وإيجاد الحوافز وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

ج. الكفايات التصورية: هي القدرة على تصور مكونات الهيكل المؤسساتي التعليمي ككل متكامل، وهي المدرسة ومديري التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم.⁽¹⁾

مما سبق تعد هذه الكفايات شاملة، تتعلّق بكل جوانب عمل المشرف، وهذا يجعل من مهمة المشرف التربوي مهمة معقّدة، وليست بالسهلة، ويحتاج المشرف إلى خبرات واسعة في مجال عمله حتى يستطيع الإتقان والوصول إلى المهارة اللازمة، وأنّ هذه الكفايات ينبغي أن تتوفر لدى المشرف التربوي؛ لتساعده على القيام بعمله مثل: القدرة على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية وبناء علاقات إنسانية حسنة مع المعلمين، وإدراك حاجاتهم، ومتابعة ما يستجد في مجال التربية، ومساعدة المعلمين في توظيف الكتاب المدرسي واستخدام الوسائل التعليمية، وحل مشكلات الطلاب، وربط المدرسة مع المجتمع المحلي، مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واستخدام أساليب إشرافية متنوّعة، بل لا بد من أن يطور نفسه ويعمل جاهداً على تطوير الآخرين بكل الطرق والسبل الممكنة.

(1) محمود المساد، تجدييات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2001م، ص31.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية.

- الدراسات العربية.

- الدراسات الأجنبية.

تمهيد:

حظي موضوع الإشراف التربوي باهتمام من قبل الباحثين على الصعيد المحلي و العربي والأجنبي من أجل تطويره وتحسينه وتقديم أفضل المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات الإشراف التربوي. وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم تلك الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني.

أولاً: الدراسات المحلية.

1. دراسة عبد الكريم محمد القنوني بعنوان: أهم معوقات فاعلية الإشراف التربوي بالتعليم الثانوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم، جامعة الزاوية، 2016م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي، وذلك خلال التعرف على أهم تلك المعوقات كما يدركها المشرفون التربويون بمدينة الزاوية. تكوّنت عينة الدراسة من (80) مشرفاً تربوياً، أي ما نسبته (54%) من إجمالي المشرفين التربويين، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ أهم معوقات الإشراف التربوي التي أخذت المرتبة الأولى ضعف كفاءة بعض المشرفين التربويين المهنية، بمتوسط حسابي (2.8030) وبانحراف معياري قدره (0.40076).

- أنّ مستوى معوقات فاعلية الإشراف التربوي جاءت بدرجة كبيرة.

(1) عبد الكريم محمد القنوني، أهم معوقات فاعلية الإشراف التربوي بالتعليم الثانوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم، المجلة الجامعة، العدد الثامن عشر - المجلد الثاني - قسم التربية وعلم النفس، كلية الآداب الزاوية، جامعة الزاوية، 2016م.

ثانياً: الدراسات العربية.

1. دراسة رقيه القاسم. بعنوان: المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2000 م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين والمقترحات لحل تلك المعوقات من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المشرفين والمشرفات التربويين في فلسطين عدا قطاع غزة؛ للظروف الأمنية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (233) مشرفاً، موزعين على (13) مديرية للتربية والتعليم، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتيين الأولى: تناولت موضوع المعوقات، وتكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي: المعوقات الناجمة عن شخصية المشرف التربوي نفسه، المعوقات الناجمة عن المديرية، المعوقات الناجمة عن الهيئة التدريسية، و الاستبانة الثانية مقترحات وحلول لتلك المعوقات، تكونت من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات رئيسية هي: النمو المهني للمشرفين، وإسهامات المشرف التربوي والمدير في حل القضايا المدرسية، الزيارة الصفية وآلياتها، مراعاة مبادئ التخطيط، العوامل التي تسهم في نجاح العملية الإشرافية.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- معوقات تواجه المشرف التربوي في فلسطين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.75) ناجمة عن المديرية.
- معوقات بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.60) ناجمة عن الهيئة التدريسية.
- معوقات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.19) ناجمة عن شخصية المشرف التربوي نفسه.

2. دراسة وصفي أحمد موسى مساعدة. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال الأردن، 2001 م.⁽¹⁾

(1) رقيه القاسم، المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2000 م.

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظة الشمال الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (151) مشرفاً ومشرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس المشرفين للمعوقات تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية والتفاعل بينها.

3. دراسة خالد علي عوض السرحان. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفين التربويين ومديرو المدارس، 2001م. (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف عن معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، وتكونت العينة من (17) مشرفاً تربوياً و(66) مديراً، و(55) مديرة مدرسة، استخدام الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استباننتين خصص الأولى للمعوقات التي تعترض الإشراف التربوي، والثانية لبعض الحلول الممكنة لهذه المعوقات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود معوقات تواجه الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية وأهمها ضعف الدافعية لدى المعلمين لحضور المشاغل التربوية.

(1) وصفي المساعدة، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، عمان، 2001م.

(2) خالد علي عوض السرحان، معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، 2001م.

- ضعف تبادل الزيارات بين المعلمين.
- عدم كفايات اللقاءات بين المشرف والمعلم، واقتصار تدريب المشرفين على الأطر النظرية دون العملية.

4. دراسة عبد الله أحمد الثقفي بعنوان: معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة، 2002م. (1)

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات مراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة المتعلقة بمهامها الإشرافية، وبالمشرف التربوي والإمكانات المادية والبشرية، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- كثرة الأعباء التي يمارسها المشرف التربوي.
- ضيق وقت المشرف التربوي مقارنة بالأعمال التي يقوم بها.
- قلة أعداد المشرفين التربويين تؤثر على أداء مراكز الإشراف.
- قلة أعداد الموظفين الإداريين تحمّل المشرف التربوي أعمالاً إضافية.
- عدم وجود حوافز مادية للمشرفين التربويين والمعلمين المتميزين.
- قلة توفر مخصصات مالية لدعم البرامج التربوية.

5. دراسة نعيمة المدلل. بعنوان: تصور لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة، 2003م. (2)

(1) عبد الله بن أحمد الثقفي، معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002م.

(2) نعيمة مدلل، تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2003م.

هدفت الدراسة التعرف على أهم معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، وتقديم مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وتكونت عينة الدراسة من (141) مشرفاً ومشرفةً، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن أكثر المعوقات شيوعاً هي: المعوق الاقتصادي (71%) يليه المعوق الإداري (70%)، يليه المعوق المهني (67%)، ثم المعوق الاجتماعي (65%).

6. دراسة نصر ياغي. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، 2005م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في مرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (193) مشرف تربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- تراوحت مجالات الاستجابات لمعوقات الإشراف التربوي ما بين (80%) في أعلاها و (37%) في أدناها وانحصرت درجة المعوقات بين منخفضة وعالية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الفني والاجتماعي والمادي والشخصي تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد تعزي لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة، أو عدد الدورات التدريبية.

7. دراسة عبد الرحمن البابطين. بعنوان: المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، 2005م.⁽¹⁾

(1) نصر ياغي، معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2005م.

هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون في مدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (200) مشرف تربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف واقع المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية في ميدان التعليم، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأُسفرت الدراسة عن النتيجة التالية:

- نفور معلمي المرحلة الثانوية من الموجهين التربويين من أبرزها، الزيارة الصفية المفاجئة، وعدم الثناء على جهود المعلمين وإنجازاتهم، والتعالي في التعامل معهم.

8. دراسة فهد بن جهز زين الحربي. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون والمديرون والمديرات المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية المملكة العربية السعودية، 2006 م. (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (110) مشرفين ومن جميع مديري المدارس المتوسطة وعددهم (46) مديراً، ومن جميع مديري المدارس الثانوية وعددهم (26) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي، و الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن أعلى المجالات من حيث درجة الإعاقة للإشراف التربوي كانت في مجال المعلمين، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية، يليها مجال الإدارة المدرسية والنظام الإشرافي.

(1) عبد الرحمن البابطين، المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص 223.

(2) فهد بن جهز زين الحربي، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006م.

- أمّا مدرّاء المدارس المتوسطة فيرون أنّ أعلى المجالات من حيث الإعاقة هو مجال النظام الإشرافي ثم مجال المعلمين.

9. دراسة عايذة أحمد الخوالدة وفهد بن جهز الحربي. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، 2009م. (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في منطقة الرأس التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في منطقة الرس والبالغ عددهم (110 مشرفاً)، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم الباحثان، الاستبانة كأداة لجميع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كثرة المهام الملقاة على عاتق المشرف التربوي تمثل عائقاً أمام تنفيذ مهامه.
- عدم توفر الوسائل التعليمية ومعينات التدريس من العوائق التي يواجهها المشرف التربوي.
- عدم تقبّل المعلمين.
- ضعف العلاقة بين أهداف الإشراف وواقع المدارس.
- مركزية التخطيط والإشراف يحد من حرية المشرف في اتخاذ الوسائل المناسبة للإشراف.

10. دراسة عبد الرحمن بن عبد الوهاب الباطين بعنوان: الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي في سبل التغلب عليها، 2009م. (2)

(1) عايذة احمد الخوالدة، وفهد بن جهز الحربي، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع 33، ج 1، 2009م، ص145.

(2) عبد الرحمن عبد الوهاب الباطين، الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 1، ع2، البحرين، 2009م، ص268.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية والمادية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (241) مشرفاً تربوياً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجميع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء ترتيب الصعوبات لفاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما يلي الصعوبات المادية والإدارية والفنية.
- درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العلم الإشرافي لجميع محاور الدراسة.

11. دراسة خالد فضل محمد العبد بعنوان: المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين- محافظتي بيت لحم والخليل، 2010م.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر كل من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين- محافظتي بيت لحم والخليل- تكونت عينة الدراسة من (302) منهم (75) مديراً اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، و(227) معلماً اختبروا بالطريقة العنقودية العشوائية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود مشكلات تواجه عملية الإشراف التربوي بدرجة كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة (76%).

(1) خالد فضل محمد العبد، المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين، محافظتي بيت لحم والخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين، 2010م.

- جاء ترتيب المجالات كما يلي: المجال الأول النمو المهني بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، المجال الثاني التقويم بمتوسط حسابي بلغ (3.86) المجال الثالث الوسائل التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، المجال الرابع مجال المنهاج بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، المجال الخامس مجال الإدارة التربوية والمدرسية بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

12. أحمد عبد الجليل اللخاوي. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، 2010م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، والوقوف على أثر كل من المنطقة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة، والجنس، على معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة، والبالغ عددهم (50) مشرفاً ومشرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، موظفاً استبانة كأداة للدراسة مكونة من (49) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين، معوقات تتعلق بالعلمين، ومعوقات تتعلق بالإدارة التربوية، ومعوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية، وإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل التغلب على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%) أي بدرجة إعاقة كبيرة.

(1) أحمد عبد الجليل اللخاوي، معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010م.

- جاءت معوقات تتعلق بالمعلمين في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.2%) أي بدرجة إعاقة كبيرة.
- جاءت معوقات تتعلق بالنمو المهني للمشرفين في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73%) أي بدرجة إعاقة كبيرة.
- جاءت معوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (66.2%) أي بدرجة إعاقة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مشرفي المرحلة الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظة غزة تجاه المعوقات الإشرافية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، الجنس، عدد الدورات التدريبية.

13. دراسة عادل عبد الله الشراقوي ومحمد سلمان الخزاعلة. بعنوان: معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديرتي تربية محافظتي القريات وتبوك، 2011م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الإشراف التربوي من جهة نظر المشرفين التربويين في مديرتي تربية محافظتي القريات وتبوك، تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً في مديريات التربية والتعليم في محافظتي القريات وتبوك، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أنَّ معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير المديرية على جميع مجالات الدراسة.

(1) عادل عبد الله الشراقوي ومحمد سلمان الخزاعلة، معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديرتي تربية محافظتي القريات، وتبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع12، ج1، 2011م، ص85.

14. دراسة بدر بن حبيب الرويلي. بعنوان: معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، 2012م. (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (16) مدير مدرسة، (48) مشرفاً تربوياً في مدينة عرعر، ما نسبته 50 % من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمداً على استبانة أعدها لهذا الغرض.

و توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- وجود مجموعة من معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر تتعلق بالأهداف، وبالجانب الاقتصادي، وبالجانب الإداري، وبالجانب الفني.

15. دراسة مهى حامد السعيدة وآخرون. بعنوان: المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء، 2012م. (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي في محافظة البلقاء من وجهة المشرفين التربويين، وبيان سبل التطوير المساعدة على مواجهة هذه المعوقات من وجهة نظرهم، وبيان الفروق في مواجهة هذه المعوقات حسب متغيرات المديرية والجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (73) مشرفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.

(1) بدر بن حبيب الرويلي، معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر، كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 153، ج2، 2012م، ص134.

(2) مهى حامد السعيدة وآخرون، المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012م، ص274.

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن المعوقات التربوية ذات تأثير بدرجة أكبر من المعوقات الاجتماعية في العملية الإشرافية.
- أن المعوقات الاجتماعية والتربوية تؤثر على العملية الإشرافية بدرجة شديدة.
- أن أهم المعوقات الاجتماعية للإشراف التربوي هي ازدحام الطلبة في الصف الواحد بحيث يؤثر على إمكانية تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- استياء مدير المدرسة من توجيهات المشرف التربوي.
- أن أهم المعوقات التربوية تقل أعباء المعلم الأكاديمية والنشاطية.
- قلة وجود الحوافز المالية للمشرف التربوي.
- انخفاض دافعية المعلمين للتدريب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي تعزى للمديرية.
- عدم فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة المعوقات الاجتماعية والتربوية تعزى للجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

16. دراسة أحمد بن عبد الله الغامدي. بعنوان: واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، 2013م.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية في منطقة الباحة التعليمية، والكشف عن الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم لتلك المهام، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم 787 منهم 64 مشرفاً تربوياً، بالإضافة إلى 723 معلماً يمثلون ما نسبته 23.5 % من إجمالي المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجميع بيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) أحمد بن عبد الله الغامدي، واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع33، ج2، 2013م، ص142.

- يرى المشرفون التربويون أنَّهم يمارسون مهامهم الفنية بدرجة كبيرة.
- يرى المعلمون أنَّ هناك قصور في مستوى تنفيذ المشرفين التربويين لمهامهم الفنية.
- يرى المشرفون التربويون أنَّ من أهم الصعوبات التي يواجهونها نصاب المشرف من المعلمين، وقلة الدورات التدريبية لهم، وقلة الأجهزة، والوسائل التعليمية المتعلقة بتدريس المواد الدراسية.

17. دراسة أبو بكر دبابي. بعنوان: واقع عمل مفتش التعليم الابتدائي وأهم المعوقات التي تعترضه من وجهة نظر المفتشين أنفسهم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014م. (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمل مفتش التعليم الابتدائي، وأهم المعوقات التي تعترضه أثناء أداء مهامه في مدينة ورقلة الجزائر، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مفتشي المقاطعات التربوية بالولاية، والذين بلغ عددهم (30) مفتشاً، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، كما اعتمد على الاستمارة المفتوحة في جمع المعلومات.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أنَّ الدور الغالب على أعمال المفتش هو العمل الإداري في الوقت الذي تنص فيه القوانين على أنَّ مهام المفتش بيداغوجية بالدرجة الأولى.
- أنَّ معظم المعوقات هي معوقات إدارية.

18. دراسة خالد عبد العزيز العثمان. بعنوان: الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم، 2017م. (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في تأدية عمله الإشرافي في منطقة الرياض، وتقديم مقترحات للتغلب عليها وذلك من وجهة

(1) أبو بكر دبابي، واقع عمل مفتش التعليم الابتدائي وأهم المعوقات التي تعترضه من وجهة نظر المفتشين أنفسهم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م، ص57.

(2) خالد عبد العزيز العثمان، الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الثاني والتسعون، 2017م، ص46.

نظر المشرفين التربويين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (360) مشرفاً تربوياً، ولتحقيق أهداف البحث استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشراف الفني.
- عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوي.
- تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوي.
- عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوي.
- ارتقاء نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1.Rallis ,S.F. and Highsmith ,M.C.themythof the great principal ,phi Delta Kappan , 68 December ,2000. (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يعاني منها المشرف التربوي، وتشكل عائقاً في عمله، تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين والبالغ عددهم (75) مشرفاً تربوياً، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبيان كأداة جمع للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المشرف التربوي يعاني من مشكلات في ميدان التعليم بدرجة كبيرة، وأهم هذه المعوقات قلة الوقت المخصص للعملية الإشرافية الفنية التي تعتبر من أهم مهامه الأساسية، وانشغاله بكثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها أثناء عمله اليومي، ويعاني المشرف التربوي من نقص في مهارات الاتصال الفعالة بالمعلمين والمديرين، وغيرهم من أفراد العملية التعليمية.

(1) Rallis ,S.F. and Highsmith ,M.C.themythof the great principal ,phi Delta Kappan , 68 December ,2000

- يرى المعلمون أنّ زيارة المشرفين التربويين لهم ما هي إلا جزء من عملية تقويمهم أي جزء من عملهم المطلوب تأديته، وليس هدف الزيارة هو من أجل توجيه المعلم وتطوير أدائه التدريسي.

2.Vander venter,L.D. perceptions of teacher evaluation by pricipals in small northeastindina secondary schools (Doctoral Dissertaion ,Abstracts International , 44 – 2000.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، في ولاية أنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلماً، و(75) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات.

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أنّ أكثر من نصف العينة من المعلمين أكَدوا أنّهم لم يحصلوا على أي مساعدة من قبل المشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم التدريسية.
- يرى أغلب المشرفين التربويين أنّهم قادرون على تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين من خلال عملية تقويم أداء المعلمين التي يقوم بها المشرفون التربويون.

3.Fitzgibbons,D.transforming business and education: the challenge to organizations and educator. organization development journal , 21(4).615. 2005.⁽²⁾

هدفت الدراسة الكشف عن التحديات التي تقف في وجه تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة، وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين

(1)Vander venter,L.D. perceptions of teacher evaluation by pricipals in small northeastindina secondary schools (Doctoral Dissertaion ,Abstracts International , 44 – 2000

(2)2. Fitzgibbons,D.transforming business and education : the challenge to organizations and educator. organization development journal , 21(4).6 15. 2005

في مقاطعة فلامورغون، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطوير الكفايات المهنية جاءت بدرجة كبيرة.

- أن أهم المعوقات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفين التربويين كانت عدم وجود برامج تدريبية من شأنها أن تكسب المشرفين التربويين الكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

استعاد الباحث من تلك الدراسات في تحديد الإطار النظري لدراسته، ما ساعد تلك الدراسات في إثراء الأدبيات الخاصة بالدراسة، فضلاً عن الاستفادة منها في بيان موقع الدراسة الحالية، وحدودها وصياغة أهدافها وتساؤلاتها، وكذلك في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) الذي سيستخدم في جمع البيانات من أفراد العينة، وسيتم الاستفادة من نتائجها أيضاً في مقارنة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

من خلال ما تم عرضه من بحوث ودراسات سابقة يمكن استنتاج أهم النقاط المتعلقة بالأهداف والعينات والأدوات والنتائج على النحو التالي:

1- من حيث الموضوعات والأهداف:

من الملاحظ أنَّ أغلب الدراسات السابقة قد تناولت دراسة المعوقات والمشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، ومديري المدارس والمعلمين. وإنَّ اختلفت فيما بينها من حيث المؤسسات التعليمية التي أجريت عليها، فركَّز البعض منها على دراسة المعوقات التي تواجه مدراء المدارس بمرحلة التعليم الأساسي كدراسة (أحمد اللخاوي، 2010م)، ودراسة (أبو بكر دبابي، 2014م).

وركز البعض الآخر في دراسته على مدارس التعليم المتوسط كدراسة (عبد الكريم القنوني، 2016م)، ودراسة (نصر ياغي، 2005م)، ودراسة (خالد العبد، 2010م)، ومنهم من زواج بين التعليم المتوسط والثانوي كدراسة (فهد الحربي، 2006م)، (عايدة الخوالدة، فهد الحربي، 2009م)، وركَّز البعض الآخر عن مديريات التربية والتعليم كدراسة (وصفي مساعدة، 2001م)، (خالد السرحان، 2001م)، (عادل الشرقاوي، 2011م)، (مهى السعيدة وآخرون، 2012م)، ومنهم من ركَّز على مراكز الإشراف كدراسة (عبد الله الثقفي، 2002م)، (عبد الرحمن البابطين، 2005م)، (عبد الرحمن البابطين، 2009م)، (خالد العثمان، 2017م). وتتفق الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع الدراسات التي تناولت تشخيص معوقات الإشراف التربوي بمرحلة التعليم (الثانوي) على اعتبار أنَّ الاهتمام بقضايا الإشراف التربوي والمعوقات التي تواجهه بهذه المرحلة من السلم التعليمي

يعد ذا أهمية بالغة فهي مرحلة جديرة بالبحث والدراسة، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تضافر جهود جميع المهتمين بشؤون التعليم والبحث العلمي لدراسة كل ما يعرقل عملية الإشراف التربوي، والعمل على تذليلها بأفضل الوسائل الممكنة.

ويمكن القول أنه على الرغم من أن هناك نوعاً من الاختلاف في معظم الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية لإجرائها والمجتمعات التي أجريت فيها، وكذلك اختلاف الاتجاهات والمناحي التي أخذت بها، واختلاف المتغيرات ونوعية المشكلات التي تناولتها كل دراسة إلا أن جميعها تكاد تنطلق من هدف عام، وهو التعرف على المعوقات أو المشكلات أو الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، وكيفية مواجهتها والتصدي لها، ولا تختلف الدراسة الحالية أيضاً عن تلك الدراسات في هذا الجانب، إلا أنه سيتم التركيز فيها على دراسة المعوقات من خلال خمسة أبعاد رئيسية، وهي (المعوقات الذاتية - المعوقات الإنسانية - المعوقات الإدارية - المعوقات المهنية - المعوقات التربوية).

2- من حيث العينات:

يتضح من الدراسات السابقة أن أحجام العينات التي استعانت بها في جمع المعلومات جاءت مختلفة من دراسة إلى أخرى، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة كل دراسة وأهدافها وحدودها المكانية حيث كان حجم أكبر عينة بلغ (787) في دراسة (أحمد الغامدي، 2013م)، في حين بلغ حجم أقل عينة (30) وذلك في دراسة (أبوبكر الدبابي، 2014م).

3- من حيث الإجراءات المنهجية:

اتفقت جل الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

4- ما يتعلق بالنتائج:

توصلت غالبية الدراسات إلى نتيجة عامة مفادها: أن عملية الإشراف التربوي تواجهها العديد من المعوقات والمشكلات والصعوبات، وأن هذه المعوقات أو الصعوبات

تتفاوت في درجة شدتها وحدتها. كما توصلت إلى نتائج أخرى جاءت متفقة من دراسة إلى أخرى في ضوء ما تناولته من متغيرات ديموغرافية، فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عدد الدورات التدريبية توصل البعض منها إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في المعينات التي يواجهها الإشراف التربوي مثل دراسة (وصفي مساعدة، 2001م)، (نصر ياغي، 2005م)، (خالد العبد، 2010م)، (أحمد اللخاوي، 2010م)، (مهى السعيدة وآخرون، 2012م)، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية.

منهج الدراسة وإجراءاتها.

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي تم اتباعها من حيث وصف وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة القياس وخطوات إعدادها، والإجراءات التي استخدمت في التحقق من مدى صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

1- منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، فضلاً عن أنه كثير ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة، حين تستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير.

2- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكتب التفتيش التربوي الواقع في نطاق مدينة الزاوية، والبالغ عددهم (119) مفتشاً تربوياً، اعتمدت الدراسة على الحصر الشامل، حيث تم مسح جميع أفراد المجتمع نظراً لقلّة العدد، خلال العام الدراسي (2018م/ 2019م) وتم استعادة استبانة معوقات الإشراف التربوي من مفردات المجتمع بالكامل دون حدوث أي فاقد فيها.

خصائص مجتمع الدراسة :

في ضوء جمع البيانات وتفرغها لتحليلها إحصائياً تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجدول التالية:

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	76	63.9%
أنثى	43	36.1%
المجموع	119	100%

يظهر من الجدول رقم (1) أنّ عينة الدراسة توزّعت من حيث النوع على فئتين، إذ احتلت فئة الذكور المرتبة الأولى بنسبة (63.9%)، واحتلت فئة الإناث المرتبة الثانية بنسبة (36.1%).

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم معلمين	9	7.6%
ليسانس	41	34.5%
بكالوريوس	57	47.9%
ماجستير	12	10.1%
المجموع	119	100

يظهر من الجدول رقم (2) أنّ عينة الدراسة توزّعت من حيث المؤهل العلمي إلى أربع فئات، إذ احتل مؤهل البكالوريوس المرتبة الأولى، بنسبة (47.9%)، واحتل مؤهل الليسانس المرتبة الثانية، بنسبة (34.5%)، في حين جاء مؤهل الماجستير في المرتبة الثالثة، بنسبة (10.1%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مؤهل دبلوم المعلمين بنسبة (7.6%).

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
6-10 سنوات	14	11.8%
11-15 سنة	20	16.8%
16 سنة فأكثر	85	71.4%
المجموع	119	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أنّ عينة الدراسة توزّعت من حيث سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات، إذ احتلت فئة الذين خبراتهم من (16 سنة فأكثر) المرتبة الأولى بنسبة (71.4%)، واحتلت المرتبة الثانية فئة الذين خبراتهم (11-15 سنة) بنسبة (16.8%)، في حين جاءت فئة الذين خبراتهم من (6-10 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة (11.8%).

جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
%11.8	14	لا يوجد
%16.8	20	1 - 2 دورة
%71.4	85	3 دورات فأكثر
%100	119	المجموع

يظهر من الجدول رقم (4) أنّ عينة الدراسة توزّعت من حيث عدد الدورات التدريبية على ثلاث فئات، إذ احتلت فئة الذين تلقّوا (3 دورات تدريبية فأكثر) المرتبة الأولى بنسبة (71.4%)، واحتلت فئة الذين تلقّوا (1-2 دورة تدريبية) المرتبة الثانية بنسبة (16.8%)، في حين جاءت فئة الذين لم يتلقّوا دورات تدريبية الفئة الثالثة بنسبة (11.8%).

3- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان معوقات الإشراف التربوي، وذلك وفق الخطوات التالية:

أ- الاستبيان الاستطلاعي⁽¹⁾:

لغرض التعرّف مبدئياً على أهم معوقات الإشراف التربوي، وفقاً للأبعاد التالية: (المعوقات الذاتية، المعوقات الإنسانية، المعوقات الإدارية، المعوقات المهنية، المعوقات التربوية) تم استطلاع آراء عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (10)، وقد احتوى

(1) أنظر: الملحق رقم (1).

الاستبيان على ثلاث صفحات، خصصت الصفحة الأولى منها لتوضيح الغرض من الاستبيان، وأهمية تعاون أفراد العينة في تحقيق أهدافه بإجاباتهم الصادقة والموضوعية عن أسئلته، وتضمنت الصفحة الثانية والثالثة خمسة أسئلة مفتوحة، تناول السؤال الأول أهم المعوقات الذاتية، وتضمن السؤال الثاني أهم المعوقات الإنسانية، بينما تناول السؤال الثالث أهم المعوقات الإدارية، والسؤال الرابع أهم المعوقات المهنية، والتساؤل الخامس أهم المعوقات التربوية التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم التربوي.

وفي ضوء ذلك تم تحديد أهم المعوقات التي تواجههم، والتي حظيت بأعلى التكرارات في تلك الأبعاد، وإعادة صياغتها في عبارات قصيرة وواضحة.

ب. تصميم الاستبيان في صورته الأولى⁽¹⁾:

بناءً على ما تم الحصول عليه من عبارات وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية، وبالإضافة إلى ما تم الاطلاع عليه من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، وبعض الاستبانات التي أعدت حول موضوع الدراسة بالدراسات السابقة كدراسة (عبد الكريم القنوني، 2016م) ودراسة (مهي السعيدة وآخرون، 2012م)، ودراسة (أحمد اللخاوي، 2010م) تم تصميم الاستبيان في صورته المبدئية بحيث احتوى على (66) عبارة موزعة على الأبعاد الآتية (بعد المعوقات الذاتية، بعد المعوقات الإنسانية، بعد المعوقات الإدارية، بعد المعوقات المهنية، بعد المعوقات التربوية)، بواقع (14) عبارة لبعدها المعوقات الذاتية، أمّا بقية الأبعاد فبواقع (13) عبارة لكل بعد.

ج- عرض الاستبيان على لجنة المحكمين⁽²⁾:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم التربية وعلم النفس؛ للاستفادة من خبرتهم العلمية في هذا المجال، وتحديد وجهة نظرهم حول مدى مناسبة العبارات لأبعادها ومدى ملاءمتها من حيث الصياغة اللغوية، وما يقترحونه من تعديلات. وقد اتفق المحكمون أن أغلب عبارات الاستبيان مناسبة

(1) أنظر: الملحق رقم (2)

(2) أنظر: الملحق رقم (3).

لأبعادها، ومن حيث صياغتها اللغوية، حيث بلغت نسبة اتفاقهم حولها (100%) كما تم التقيد ببعض التعديلات التي أبدأها الجميع من حيث صياغة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، التي بلغت نسبة اتفاقهم حولها أقل من (80%).

د - الصياغة النهائية للاستبيان (1) :

في ضوء ما أبداه الأساتذة المحكّمين من ملاحظات قيّمة حول محتوى الاستبيان، وما اقترحوه من تعديلات إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية بحيث احتوى بعد المعوقات الذاتية على (14) عبارة، وبعد المعوقات الإنسانية على (13) عبارة، واحتوى بعد المعوقات الإدارية على (13)، وبعد المعوقات المهنية على (13) عبارة، وبعد المعوقات التربوية (13) عبارة، وبذلك أصبح استبيان معوقات الإشراف التربوي التي سيتم تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة تتكون من (66) عبارة.

- وصف الاستبيان:

يتكوّن الاستبيان من (4) صفحات، تتعلّق الصفحة الأولى منه بالبيانات العامة للمبحوثين، والمتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية)، وبعض التعليمات عن كيفية الإجابة عن عبارات الاستبيان، وأهمية تعاونهم مع الباحث في الوصول إلى بعض المؤشرات التي قد تفيدهم من التغلّب على ما يواجههم من معوقات، أمّا الصفحات الأخرى فقد خصصت لأبعاد الاستبيان، وهي (المعوقات الذاتية، المعوقات الإنسانية، المعوقات الإدارية، المعوقات المهنية، المعوقات التربوية).

طريقة تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان تم توزيع الدرجات من (1 - 3) على النحو التالي:

- تعطى الدرجة (3) للاستجابة (كبيرة).
- تعطى الدرجة (2) للاستجابة (متوسطة).
- تعطى الدرجة (1) للاستجابة (ضعيفة).

الدراسة الاستطلاعية:

(1) أنظر: الملحق رقم (4).

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (30) من المشرفين التربويين، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي للاستبانة، علماً بأن هذه العينة تم تطبيق الدراسة عليها مرة ثانية للاستبانة مع المجتمع الأصلي الكلي عند التطبيق النهائي للاستبانة.

هـ - الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولاً: الصدق.

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي:

أ - صدق المحكمين :

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام، تم التحقق من صدق محتواه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال البحوث التربوية والنفسية، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبدوها كل منهم.

الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبيان وللأبعاد معاً وفقاً

لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط
المعوقات الذاتية	14	**0.623
المعوقات الإنسانية	13	**0.775
المعوقات الإدارية	13	**0.727
المعوقات المهنية	13	**0.888
المعوقات التربوية	13	**0.838
المعوقات ككل	66	**0.892

يتضح من الجدول السابق أنَّ جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق.

ثانياً: الثبات.

تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (6) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعوقات الذاتية	14	0.839
المعوقات الإنسانية	13	0.823
المعوقات الإدارية	13	0.863
المعوقات المهنية	13	0.847
المعوقات التربوية	13	0.891
المعوقات ككل	66	0.944

يتضح من الجدول (6) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في محاور الاستبانة بين (0.823 - 0.891)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.944)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة.
- ولاختبار الفروق بين المتغيرات تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار (أنوفا) عند البحث بين المتغيرات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

- نتائج التساؤل الأول
 - نتائج التساؤل الثاني
 - نتائج التساؤل الثالث
 - نتائج التساؤل الرابع
 - نتائج التساؤل الخامس
- ملخص النتائج

نتائج الدراسة وتفسيرها:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، وقد تم اعتماد مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية التالي للتعرف على نتائج الدراسة (1 - 1.66) بدرجة منخفضة، (1.67 - 2.33) بدرجة متوسطة، (2.34 - 3) بدرجة عالية.

وقد استند الباحث في تفسيره لنتائج المقياس على أسلوب ليكرث الذي يعد من أشهر أساليب بناء المقاييس والاختبارات النفسية وأكثرها استخداماً، وتتحدد درجة المفحوص على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتتحدد درجة المشكلات التي تواجه المفتشين التربويين في هذه الدراسة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، حسب اتجاه الفقرة.

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

نتائج التساؤل الأول: ما أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون

التربويون أنفسهم؟

للتعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي وأكثرها شيوعاً لدى أفراد مجتمع الدراسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجموع كل بعد من أبعاد استبيان معوقات المشرف التربوي، وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول التالية:

أ- المعوقات الذاتية:

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات الذاتية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ر. م
متوسطة	1	.753	2.01	أجد صعوبة في إقناع الآخرين برأيي.	-1
ضعيفة	5	.716	1.61	أجد صعوبة في تكوين علاقات مع المعلمين الذين أشرف عليهم.	-2
ضعيفة	6	.683	1.58	عدم القدرة على الأداء المثالي.	-3
ضعيفة	8	.660	1.55	أجد صعوبة في مجادلة المعلمين.	-4
متوسطة	2	.691	1.71	لا أجد سهولة في التأثير على الآخرين.	-5
ضعيفة	9	.594	1.52	عدم القدرة على بناء علاقات إنسانية بين الزملاء.	-6
ضعيفة	7	.671	1.57	أجد صعوبة في السيطرة على الموقف التعليمي.	-7
ضعيفة	10	.636	1.51	أشعر بالتردد في آرائي غالباً.	-8
ضعيفة	3	.696	1.65	نادراً ما أعزز الثقة بالمعلم من خلال الحوار الإنساني	-9
ضعيفة	4	.701	1.62	أجد صعوبة في اللقاء بالمعلمين والتشاور معهم.	-10
ضعيفة	11	.645	1.43	أشعر بالملل وعدم الارتياح مع المعلمين.	-11
ضعيفة	8	.661	1.55	ندرة الصفات الإيجابية (كالصبر واللباقة والمرونة).	-12
ضعيفة	8	.686	1.55	عدم القدرة على التعاون مع المعلمين والمناقشة معهم.	-13
ضعيفة	7	.658	1.57	أحياناً أشعر بالخجل من توجيه ونصح المعلمين.	-14

يتضح من الجدول (7) أنَّ الفقرة (1) والتي تنص على (أجد صعوبة في إقناع الآخرين برأيي) احتلت المرتبة الأولى متوسطاً حسابياً (2.01) وانحرافاً معيارياً (.753) جاءت بدرجة متوسطة، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (5) والتي تنص على (لا أجد سهولة في التأثير على الآخرين)، احتلت المرتبة الثانية متوسطاً حسابياً (1.71) وانحرافاً معيارياً (.691) جاءت بدرجة متوسطة.

يعزو ذلك لضعف الشخصية المهنية لدى المشرف التربوي، ذلك لأنَّ الشخصية القوية لها تأثير كبير على الآخرين، فأثَّه يجذب ثقتهم به، ويكون أكثر قدرة على إصدار القرارات ومشاركة الآخرين، لذا يجب على المشرفين التربويين تنمية مهاراتهم الشخصية المتعلقة باتخاذ القرارات الفاعلة، وحل المشكلات، وحسن إدارة الوقت والحكمة في تسيير الأمور. كما يمكن أن تكون العلاقة الضعيفة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين أثرها السلبي على سير العملية الإشرافية، بالإضافة إلى أنَّ وجود مشاكل شخصية وعداوات قديمة بين المشرفين والمعلمين، قد ينجم عنها عرقلة العملية الإشرافية برمتها.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أنَّ الفقرات (3،2، 4، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) جاءت بدرجات منخفضة، والتي نصت على (أجد صعوبة في تكوين علاقات مع المعلمين الذين أشرف عليهم، عدم القدرة على الأداء المثالي، أجد صعوبة في مجادلة المعلمين، عدم القدرة على بناء علاقات إنسانية بين الزملاء، أجد صعوبة في السيطرة على الموقف التعليمي، أشعر بالتردد في آرائي غالباً، نادراً ما أعزز الثقة بالمعلم من خلال الحوار الإنساني، أجد صعوبة في اللقاء بالمعلمين والتشاور معهم، أشعر بالملل وعدم الارتياح مع المعلمين، ندرة الصفات الإيجابية (كالصبر واللباقة والمرونة)، عدم القدرة على التعاون مع المعلمين والمناقشة معهم، أحياناً أشعر بالخجل من توجيه ونصح المعلمين) جاءت بدرجات منخفضة. أي أنَّها لا تمثِّل إعاقة بالنسبة للمشرفين التربويين.

ب. المعوقات الإنسانية:

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب

أهميتها في بعد المعوقات الإنسانية

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	لا استطيع تقديم المساندة المعنوية للمعلمين.	1.66	.740	9	ضعيفة
-2	صعوبة القيام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم.	1.56	.672	12	ضعيفة
-3	عدم القدرة على توفير أجواء نفسية نشطة محببة للمعلمين بالمدرسة.	1.71	.668	8	متوسطة
-4	صعوبة الاهتمام بالمتاعب التي تقع للمعلمين والتخفيف منها.	1.87	.724	3	متوسطة
-5	صعوبة العمل على تحقيق الأمن النفسي للمعلمين، وبناء جسور من المحبة والطمأنينة.	1.72	.663	7	متوسطة
-6	صعوبة إدراك الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلمون عند زيارتهم.	1.74	.644	6	متوسطة
-7	أحيانا لا أشعر بأنني جزء من العملية التدريسية.	1.63	.746	11	ضعيفة
-8	لا يوفر لي عملي كمشرف تربوي مركزاً اجتماعياً مناسباً.	1.81	.784	4	متوسطة
-9	لا أشعر أنّ الإشراف التربوي يطور شخصيتي نحو الأفضل.	1.66	.753	10	ضعيفة
-10	إدارة الإشراف لا توفر جو من الألفة يزيد من دافعيّتي للعمل.	1.79	.769	5	متوسطة
-11	قلة الحوار الإنساني بيني وبين إدارة المدرسة.	1.74	.695	6	متوسطة
-12	ضعف إسهام الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين.	2.15	.732	1	متوسطة
-13	ضعف العلاقة الإنسانية في المحيط التربوي.	1.89	.661	2	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أنّ الفقرة (12)، التي تنص على (ضعف إسهام الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين) احتلت المرتبة الأولى متوسطاً حسابياً (2.15) وانحرافاً معيارياً (0.732). جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (13)، التي تنص على (ضعف العلاقة الإنسانية في المحيط التربوي) احتلت المرتبة الثانية متوسطاً حسابياً (1.89) وانحرافاً معيارياً (0.661). جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على (صعوبة الاهتمام بالمتابع التي تقع للمعلمين والتخفيف منها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.724).

يعزو ذلك أنّ المشرف التربوي الناجح هو الذي يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين من خلال احترامهم وتقدير جهودهم، بذلك تتوطد العلاقات الطيبة بين المشرف التربوي والمعلمين، وبين الإدارة، وذلك لن يتأتى إلا خلال تقدير جميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وأنّ يثني ويشجّع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم مع الابتعاد عن لومه ونقده، وأنّ يعمل على الرفع من معنويات المعلمين مع الإيمان بالفروق الفردية بينهم، وأنّ يعمل على الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين ويصحّح جوانب القصور والضعف عند البعض، وأنّ يشركهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة، والابتعاد عن تتبّع أخطائهم.

كما يجب عليه أيضاً عمل اجتماعات بصورة أسبوعية أو شهرية كدورية يجتمع الجميع في جلسة أخوية توثق العلاقات بينهم، والوقوف مع المعلم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهه سواء مع الطلبة أو مع أولياء أمورهم، ومساعدة المعلم الجديد من خلال تهيئة كافة الظروف المناسبة له للرفع من كفاءته.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أنّ أقل ثلاثة معوقات إنسانية شيوعاً لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (2) التي تنص على (صعوبة القيام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين، والاستفادة من خبراتهم) فقد احتلت المرتبة الثانية عشرة متوسطاً حسابياً (1.56) وانحرافاً معيارياً (0.672)، تليها الفقرة (7) التي تنص على (أحياناً لا أشعر بأنني جزء من العملية التدريسية) بمتوسط حسابي (1.63) وانحراف معياري (0.746)، والفقرة (9) التي

تنص على (لا أشعر أن الإشراف التربوي يطور شخصيتي نحو الأفضل) احتلت المرتبة العاشرة متوسطاً حسابياً (1.66) وانحرافاً معيارياً (0.753). جاءت كلها بدرجات ضعيفة من حيث شيوعها لدى المبحوثين.

ج. المعوقات الإدارية:

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المعوقات الإدارية

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	المكافئة والحوافز لا تتناسب مع جهود المهنة.	2.23	.786	1	متوسطة
-2	لا تهيئ الإدارة الفرصة العادلة للترقية الوظيفية.	1.90	.729	8	متوسطة
-3	ليست لدي المقدرة على تحديد المهام الإشرافية.	1.58	.657	13	ضعيفة
-4	لا تسعى الإدارة إلى تطوير المشرفين التربويين إلى مستوى أعلى في الأداء.	1.97	.775	7	متوسطة
-5	عدم القدرة على التوازن بين الجوانب الفنية والإدارية في عملية الإشراف التربوي.	1.73	.744	11	متوسطة
-6	لا يتناسب راتبي والمجهود الذي أبذله.	2.12	.835	3	متوسطة
-7	لا أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل كمشرف تربوي.	2.08	.743	4	متوسطة
-8	عدم توفر وسائل الراحة في المبنى الإداري.	1.99	.786	6	متوسطة
-9	عدم وجود معايير واضحة لاختيار المشرفين التربويين.	1.82	.766	10	متوسطة
-10	لا تقدم الوزارة حوافز للمشرفين ذوي الكفاءة.	2.20	.839	2	متوسطة
-11	عدم وجود مكتبة تلبى حاجات المشرف التربوي.	1.61	.714	12	ضعيفة
-12	لا تسعى الإدارة لمعرفة الاحتياجات التدريبية.	2.00	.736	5	متوسطة
-13	لا أشعر بالرضا على أداء الإدارة العامة للإشراف.	1.84	.736	9	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (1) التي تنص على (المكافئة والحوافز لا

تتناسب مع جهود المهنة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف

معياري (786). وجاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (10) التي تنص على (لا تقدم الوزارة حوافز للمشرفين ذوي الكفاءة) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (839). وجاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) التي تنص على (لا يتناسب راتبني والمجهود الذي أبذله) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (835). وبدرجة متوسطة.

يعزو ذلك إلى أهمية الحوافز ودورها كموجه ومنظم للأداءات والمحافظة على استمراريتها، ونظراً لأهمية هذه الأساليب التحفيزية في تفعيل عملية الإشراف والسير بها في الاتجاه الذي يخدم المعلم بالدرجة الأولى باعتباره المستفيد الأول من الخدمات الإشرافية التي يقدمها المشرف أو المفتش. وبذلك فإن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد المفتش الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل فقرات معوقات إدارية شيوعاً لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (3) التي تنص على (ليست لدي المقدرة على تحديد المهام الإشرافية) فقد احتلت المرتبة الثالثة عشرة متوسطاً حسابياً (1.58) وانحرافاً معيارياً (657)، تليها الفقرة (11) التي تنص على (عدم وجود مكتبة تلبي حاجات المشرف التربوي) التي احتلت المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري (714)، وجاءت بدرجات ضعيفة من حيث شيوعها لدى المبحوثين.

د - المعوقات المهنية:

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب

أهميتها في بعد المعوقات المهنية

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	نادراً ما يساعد الإشراف التربوي في تنمية مهارتي في التعامل مع المعلمين بشكل سليم.	1.82	.709	8	متوسطة
2-	نادراً ما أدمع النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.	1.68	.736	12	متوسطة
3-	لا يتم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبية.	2.09	.792	2	متوسطة
4-	صعوبة توزيع الأدوار على جميع المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.	1.84	.676	7	متوسطة
5-	صعوبة التركيز على الجانب الفني و المهاري للمعلمين.	1.75	.716	10	متوسطة
6-	قلة المساحة الزمنية في دعم العمل الجماعي بين المعلمين.	1.98	.770	4	متوسطة
7-	قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة.	2.27	.744	1	متوسطة
8-	صعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	2.00	.701	3	متوسطة
9-	عدم المعرفة بتنوع أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.	1.87	.700	6	متوسطة
10-	صعوبة تطبيق أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوفرة.	1.94	.751	5	متوسطة
11-	صعوبة المقدره على ربط المادة التي أشرف عليها لتحقيق التكامل في المناهج.	1.65	.671	13	ضعيفة
12-	عدم القدرة على عقد اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.	1.74	.719	11	متوسطة
13-	عدم قدرة المعلمين على تطبيق إرشادات الإدارة العملية الصفية بنجاح	1.81	.680	9	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أنّ الفقرة (7) التي تنص على (قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة) احتلت المرتبة الأولى متوسطاً حسابياً (2.27) وانحرافاً معيارياً (0.744). وجاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (3) التي تنص على (لا يتم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبية) احتلت المرتبة الثانية متوسطاً حسابياً (2.09) وانحرافاً معيارياً (0.792). وجاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (8) التي تنص على (صعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.701) وبدرجة متوسطة.

يعزو قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة، نظراً لعدم وجود حصة خاصة بالمختبر في البرنامج الدراسي، وكثرة عدد الحصص التي يدرسها المعلم في الأسبوع، وكثرة عدد التلاميذ في الصف الواحد، وطول المنهج وكبر حجم المادة الدراسية، وعدم توفر الوقت الكافي لتحضير التجارب وإعدادها، وقلة الأدوات والأجهزة المخبرية، وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة في المختبر، وقلة عدد مشرفي المعامل للقيام بإعداد التجارب والتحضير للأنشطة، من هنا يتضح أهمية المختبر في تحقيق أهداف العلوم وتكوين المفاهيم العلمية لدى الطلاب، إضافة إلى ترسيخ المعلومات النظرية في أذهانهم وتنمية المهارات العلمية وتفعيل الجانب التطبيقي لدى الطلاب بشكل أفضل لما له من دور بارز في غرس القيم لدى الطلاب كالصدق والأمانة، وأنه يجب أن يكون هناك مكان مخصص في كل مدرسة يكون كمقر للمختبر مجهز بجميع الأدوات والمستلزمات الضرورية، بالإضافة إلى ضرورة إعداد الأدوات اللازمة قبل التجارب بوقت كاف.

وبخصوص عدم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبية، إمّا لنقص الوعي أو الجهل من قبل المسؤولين، أو لقلة خبرتهم في مجال الإشراف، أو لقلة الإمكانيات المتاحة المتعلقة بمشكلات المشرفين المتعلقة بالجوانب التدريبية.

أمّا ما يتعلّق بصعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين هو أنّ مدارسنا لم تنتهياً بعد للتعامل مع الفروق الفردية، فالطلاب في الصف الواحد كلهم

عندنا سواسية في التعامل والتذكر والحفظ والفهم، لا نفرّق بينهم في النواحي الجسمية والعقلية اعتقاداً أنّ هذا هو العدل بعينه. والصحيح أنّنا عندما نتعامل بهذه الطريقة ونتبع هذا الأسلوب فنحن مخطئون، فمن الضروري مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب في العملية التعليمية، على اعتبار أنّ المعلم هو أداة فعّالة في أيّة خطة تعالج الفروق الفردية، ونحن نحتاج إلى معلمين مطلعين على أهمية الفروق الفردية ومتحمسين بالحاجات الفردية وقادرين على التكيف مع المنهج الدراسي، كما نحتاج إلى معلمين يتقبّلون الفروق الفردية، ويعدون وجودها أمراً طبيعياً بين الطلاب، وذلك باستخدام طرق تدريسية تراعي تلك الفروق وتتكيف مع البيئة المدرسية، وتتاسب قدرات الطلاب، ومن الطرق التدريسية التي تعطي أهمية للفروق الفردية -طريقة المجموعة ذات القدرة الواحدة- طريقة التقسيم العشوائي- طريقة التعلم الجمعي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الكريم القنوني، 2016م) التي ترى أنّ أهم معوقات الإشراف التربوي التي أخذت المرتبة الأولى من بين المعوقات تمثلت في ضعف كفاءة بعض المشرفين التربويين المهنية، وتتفق مع دراسة (نعيمة المدلل، 2003م) التي ترى أنّ من بين المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي المعوق المهني حيث جاء بنسبة (67%)، وتتفق مع دراسة (خالد العبد، 2010م) التي ترى أنّ مجال النمو المهني جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وتتفق مع دراسة (أحمد اللخاوي، 2010م) التي ترى أنّ معوقات النمو المهني جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73%) أي بدرجة إعاقة كبيرة، وتتفق مع دراسة (Fitzgibbons , 2005) التي ترى أنّ التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطوير الكفايات المهنية، وجاءت بدرجة كبيرة.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أنّ أقل فقرة في المعوقات المهنية شيوعاً لدى الباحثين هي الفقرة رقم (11) التي تنص على (صعوبة المقدرة على ربط المادة التي أشرف عليها لتحقيق التكامل في المناهج) فقد احتلت المرتبة الثالثة عشرة متوسطاً حسابياً (1.65) وانحرافاً معيارياً (0.671)، وجاءت بدرجة ضعيفة من حيث شيوعها لدى الباحثين.

هـ - المعوقات التربوية:

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب

أهميتها في بعد المعوقات التربوية

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الدرجة
-1	صعوبة تقويم الأداء التربوي للمعلمين.	1.76	.747	9	متوسطة
-2	عدم القدرة على تقرير الأسلوب الإشرافي الذي يناسب قدرات المعلمين.	1.71	.717	11	متوسطة
-3	صعوبة تطبيق الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية.	1.70	.671	12	متوسطة
-4	الشعور أنّ الإشراف التربوي لم يتجاوز دوره التقني بعد.	1.93	.722	4	متوسطة
-5	لا يسهم الإشراف التربوي الحالي في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	1.84	.701	8	متوسطة
-6	عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد.	2.06	.762	1	متوسطة
-7	لا تتوفر الموضوعية في عملية تقويم البرامج الإشرافية.	1.87	.708	7	متوسطة
-8	صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية؛ ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين.	2.02	.759	2	متوسطة
-9	عدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.	1.94	.762	3	متوسطة
-10	عدم إمكانية الربط بين المعرفة الحديثة وبين حياة الطالب العملية.	1.92	.794	5	متوسطة
-11	عدم القدرة على تنفيذ خطة حديثة لعملية التعلم والتعليم.	1.90	.827	6	متوسطة
-12	صعوبة التعامل مع الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين	1.71	.727	11	متوسطة
-13	عدم معرفة أساليب التدريس الحديثة التي تثير نشاط المعلمين	1.74	.707	10	متوسطة

ينضح من الجدول (11) أنّ الفقرة (6) التي تنص على (عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد) احتلت المرتبة الأولى متوسطاً حسابياً (2.06) وانحرافاً معيارياً (.762). وجاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (8) التي تنص على (صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين)، واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (.759).

وجاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (9) التي تنص على (عدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (.762) وبدرجة متوسطة.

يعزو عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد، نتيجة لأسباب ضعف المستويات المهارية للقائمين على عملية الإشراف التربوي، أو لنقص في قدراتهم أو عدم إلمامهم ببعض المعلومات، ذلك أنه كلما كان تحديد الحاجات دقيقاً أمكن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بكفاءة وفعالية. فتحديد الحاجات يعد من العناصر المهمة على مستوى الفرد والجماعة؛ لأنَّ التحديد الدقيق للحاجات يساعد على جعل أي نشاط ذا معنى للمنظمة ولل فرد، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنفقات، كما أنَّ الحاجات قد تكون فردية أو جماعية، وذلك مرهون بالفرد نفسه، فمثلاً هناك حاجات للمشرفين التربويين يحكمها التخصص، فحاجات مشرف اللغة العربية تختلف عن حاجات مشرف الرياضيات، وفي الوقت نفسه قد تتوفر حاجات جماعية مثل الحاجات المادية.

أمَّا فيما يخص صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية لئلا يتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين ذلك لأنَّ تنوع التدريس نظرية تُبنى على فكرة أنَّ طرق التدريس يجب أن تتنوع، وأنَّ تعدُّل لتتماشى مع تنوع قدرات وميول ومهارات المتعلمين في الفصل، بمعنى أنَّ المعلم/المعلمة يغيّر ويعدِّل في عناصر المنهج لتتوافق مع خصائص المتعلمين وليس العكس، فلا يجب أن يتوقع أن يغير المتعلمون أنفسهم لتتوافق مع المنهج. ووجود الاختلافات بين الطلبة في أساليب التعلم يدفع المعلمين إلى استخدام عدد كبير من الاستراتيجيات؛ لتتنغم مع الذكاءات المتعدِّدة، التي يتمتع بها طلابهم مع التأكيد على تنوع توظيف المعلمين لهذه الاستراتيجيات في التدريس.

كما أنَّ أفضل طريقة لتلبية احتياجات المتعلمين على اختلافاتها، وهي أن يقدم محتوى المنهج بصورة متنوعة، فالتنوع هو الطريقة التي يصل خلالها المتعلمون إلى المعلومات والمهارات والمفاهيم المطلوب تعلمها، وأنَّ تنوع التدريس يتطلَّب مشاركة إيجابية من قبل التلاميذ في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات وعمليات التقييم، ومفتاح

عملية تنويع التدريس يتمثل في استخدام المعلمين الأنشطة التعليمية/التعلمية، ولطرق تنظيم الدروس، فتنويع التدريس هو فلسفة تربوية تُبنى على أساس أن على المعلم تطوير تدريسه تبعاً للاختلافات بين المتعلمين.

وفيما يتعلق بعدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية، وذلك لعدم خبرتهم أو تمكّنهم من تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة، والتوجهات التربوية الحديثة بما فيها تنويع الأنشطة وتطوير العلاقة بين المعلم والطالب والانفتاح على البيئة أمراً ضرورياً، فلم يعد البناء المدرسي مجرد ساحة معدة لإيواء الطالب، بل هو مجموعة فضاءات يؤدي كل منها دوره في التكامل والتنسيق مع الفضاءات الأخرى؛ من أجل تسهيل النمو العقلي والانفعالي والجسدي للطالب، وتحقيق توازنه النفسي وتعزيز مختلف جوانب شخصيته. فالطالب شديد الحساسية يتمتع بغريزة حب الاستطلاع، ويميل للتفاعل مع المحيط، وأنّ التصور من أبرز صفاته، لا أدركنا أن تكون البيئة المدرسية مريحة وعلى جانب كبير من الجمال البسيط؛ حتى تكون مصدر إثارة لخيال الطالب وتطوراته، لأنّ البيئة المدرسية الجميلة تكون مبعثاً للطمأنينة، وصفاء النفس، وعاملاً على تهذيب الذوق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مهي السعايدة وآخرون، 2012م) التي توصلت إلى أنّ المعوقات التربوية ذات تأثير بدرجة أكبر من المعوقات الاجتماعية في العملية الإشرافية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أنّ أقل ثلاث فقرات شيوعاً في المعوقات التربوية لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (3) التي تنص على (صعوبة تطبيق الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية) فقد احتلت المرتبة الثانية عشرة متوسطاً حسابياً (1.70) وانحرافاً معيارياً (0.671)، و جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى المبحوثين، وتليها الفقرتان (2، 12) اللتان تنصا على (عدم القدرة على تقرير الأسلوب الإشرافي الذي يناسب قدرات المعلمين، وصعوبة التعامل مع الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين) وقد احتلت المرتبة الحادية عشرة.

جدول (12) يبين المتوسط الحسابي وترتيب أبعاد أهم معوقات الإشراف التربوي حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

ر. م	أبعاد استبيان معوقات الإشراف التربوي	المتوسط الحسابي	الترتيب
1-	المعوقات الذاتية.	1.60	5
2-	المعوقات الإنسانية.	1.76	4
3-	المعوقات الإدارية.	1.93	1
4-	المعوقات المهنية.	1.88	2
5-	المعوقات التربوية.	1.85	3

يتبين من الجدول (12) أنّ المعوقات الإدارية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.93) ويليهما المعوقات المهنية، وقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.88) بينما جاءت المعوقات التربوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.85)، والمعوقات الإنسانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.76) وأخيراً جاءت المعوقات الذاتية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.60).

يعزو شيوع المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى لدى المشرفين التربويين، نظراً لمحدودية الفرص المتاحة للمشرف التربوي لمواصلة دراسته العليا، وقلة الدورات التدريبية، وورش العمل والمشاكل وعدم التأهيل الكافي للمشرف، وكثرة الأعمال الإدارية التي يكلف بها، والتي لا تتعلق بطبيعة عمله، وتقييم أعمال المشرفين على الأعمال الكتابية، وليس الأعمال الميدانية، وقلة إشراكهم في مناقشة المشاريع التربوية قبل تطويرها، وكذلك لوجود المركزية في اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية والمهام الفرعية للمشرفين التربويين، وعدم توافر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيمة المدلل، 2003م) التي ترى أنّ المعوق الإداري من أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي، إذ جاءت بنسبة (7%)، وتتفق مع دراسة (بدر الرويلي، 2012م) التي توصلت نتائجها إلى وجود مجموعة من المعوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر من الجانب الإداري، وتتفق مع دراسة (أبو بكر الدبابي،

2014م) الذي يرى أنّ الدور الغالب على أعمال المفتش التربوي هو العمل الإداري، وأنّ معظم المعوقات هي معوقات إدارية، وتتفق مع دراسة (خالد العثمان، 2017م) التي ترى بتكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله، وتتفق مع دراسة (Rallis,S.F and Highsmith 2000) التي ترى بانشغال المشرف التربوي بكثرة أعماله الإدارية التي يقوم بها أثناء عمله اليومي.

نتائج التساؤل الثاني: ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير النوع؟

جدول (13) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة عن الأبعاد والدرجة

الكلية معوقات الإشراف التربوي وفق المتغير والنوع.

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
المعوقات الذاتية	ذكر	76	23.13	4.807	1.916	0.058
	أنثى	43	21.19			
المعوقات الإنسانية	ذكر	76	23.46	4.989	1.490	0.139
	أنثى	43	21.98			
المعوقات الإدارية	ذكر	76	24.80	6.288	0.670 -	0.504
	أنثى	43	25.58			
المعوقات المهنية	ذكر	76	25.00	5.433	1.474	0.143
	أنثى	43	23.44			
المعوقات التربوية	ذكر	76	24.47	6.568	0.852	0.396
	أنثى	43	23.44			
المقياس الكلي	ذكر	76	120.8684	21.92979	0.815	0.417
	أنثى	43	117.2222			

يتبين من الجدول (13) أنَّ أفراد العينة الذكور والإناث يواجهون المعوقات (الذاتية، الإنسانية، والإدارية، المهنية، التربوية) عند نفس المستوى من درجات الإعاقة. وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع، ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم، لأنَّ مستوى دلالتها (0.417) أكبر من مستوى (0.05) على المقياس الكلي، وعلى كافة الأبعاد. وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع ومعوقات الإشراف التربوي، كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من (وصفي مساعدة، 2001م) (نصر ياغي، 2005م) (خالد العبد، 2010م)

(أحمد اللخاوي، 2010م) (مهى السعيدة وآخرون، 2012م) والذين توصلت نتائجهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معيقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس. نتائج التساؤل الثالث: ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول (14) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعا للمؤهل

العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات الذاتية	بين الجامعات	280.198	3	93.399	3.424	.020
	داخل الجامعات	3136.945	115	27.278		
	المجموع الكلي	3417.143	118			
المعوقات الإنسانية	بين الجامعات	91.832	3	30.611	1.115	.346
	داخل الجامعات	3156.487	115	27.448		
	المجموع الكلي	3248.319	118			
المعوقات الإدارية	بين الجامعات	63.498	3	21.166	.568	.637
	داخل الجامعات	4287.662	115	37.284		
	المجموع الكلي	4351.160	118			
المعوقات المهنية	بين الجامعات	203.649	3	67.883	2.259	.085
	داخل الجامعات	3455.628	115	30.049		
	المجموع الكلي	3659.277	118			
المعوقات التربوية	بين الجامعات	37.584	3	12.528	.306	.821
	داخل الجامعات	4703.206	115	40.897		
	المجموع الكلي	4740.790	118	93.399		
المقياس الكلي	بين الجامعات	678.445	3	339.223	.736	482.
	داخل الجامعات	48880.307	115	461.135		
	المجموع الكلي	49558.752	118			

يبين الجدول (14) أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بلغت (3.424)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزائها (0.020)، وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات المؤهل العلمي على معوقات الذاتية التي تواجه المشرف التربوي، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة، فأنتنا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومعوقات الذاتية التي تواجه المشرف التربوي.

في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي وبقية الأبعاد في المعوقات (الإنسانية، الإدارية، المهنية، التربوية)؛ لأن مستويات دلالتها أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن القول بأن المشرفين التربويين هم عند نفس المستوى من درجات الإعاقة حسب مؤهلاتهم العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (وصفي مساعدة، 2001م) (نصر ياغي، 2005م) (خالد العبد، 2010م) (أحمد اللخاوي، 2010م) (مهي السعيدة وآخرون، 2012م) والذين توصلت نتائجهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معيقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15) يبين أقل فرق معنوي لمتغير المؤهل العلمي على بعد المعوقات الذاتية

المعوقات الذاتية		المؤهل العلمي	
مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين		
0.014	*4.81030	ليسانس	دبلوم معلمين
0.002	*5.97076	بكالوريوس	
0.034	*4.94444	ماجستير	

يبين الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الفئة الأولى (دبلوم معلمين)، والفئة الثانية (ليسانس، بكالوريوس، ماجستير) لصالح الفئة الأولى دبلوم معلمين، وبما أن الفروق موجبة فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم معلمين يواجهون معوقات الذاتية بدرجة أكبر من أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (ليسانس، بكالوريوس، ماجستير).

نتائج التساؤل الرابع : ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (16) يبيّن تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعاً لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات الذاتية	بين المجاميع	95.247	2	47.624	1.663	0.194
	داخل المجاميع	3321.895	116	28.637		
	المجموع الكلي	3417.143	118			
المعوقات الإنسانية	بين المجاميع	51.008	2	25.504	0.925	0.399
	داخل المجاميع	3197.312	116	27.563		
	المجموع الكلي	3248.319	118			
المعوقات الإدارية	بين المجاميع	168.804	2	84.402	2.341	0.101
	داخل المجاميع	4182.356	116	36.055		
	المجموع الكلي	4351.160	118			
المعوقات المهنية	بين المجاميع	99.894	2	49.947	1.628	0.201
	داخل المجاميع	3559.384	116	30.684		
	المجموع الكلي	3659.277	118			
المعوقات التربوية	بين المجاميع	16.549	2	8.275	0.203	0.816
	داخل المجاميع	4724.241	116	40.726		
	المجموع الكلي	4740.790	118			
المقياس الكلي	بين المجاميع	1857.117	2	928.558	1.901	0.154
	داخل المجاميع	55687.670	116	488.488		
	المجموع الكلي	57544.786	118			

يتبين من الجدول (16) أنّ أفراد العينة يواجهون المعوقات (الذاتية، الإنسانية، والإدارية، المهنية، التربوية) عند نفس المستوى من درجات الإعاقة حسب سنوات الخبرة لديهم. وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات الإشراف التربوي، كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم، لأنّ مستوى دلالتها أكبر من مستوى (0.05) على المقياس الكلي، وعلى كافة الأبعاد. وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات

الخبرة، ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (وصفي مساعدة، 2001م) (نصر ياغي، 2005م) (خالد العبد، 2010م) (أحمد اللخاوي، 2010م) (مهي السعيدة وآخرون، 2012م) والذين توصلت نتائجهم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج التساؤل الخامس: ما أكثر معوقات الإشراف التربوي شيوعاً وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؟

جدول (17) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعوقات الإشراف التربوي تبعاً لعدد الدورات

التدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات الذاتية	بين المجاميع	22.726	2	11.363	0.388	0.679
	داخل المجاميع	3394.417	116	29.262		
	المجموع الكلي	3417.143	118			
المعوقات الإنسانية	بين المجاميع	66.651	2	33.326	1.215	0300
	داخل المجاميع	3181.668	116	27.428		
	المجموع الكلي	3248.319	118			
المعوقات الإدارية	بين المجاميع	76.881	2	38.440	1.043	0.356
	داخل المجاميع	4274.279	116	36.847		
	المجموع الكلي	4351.160	118			
المعوقات المهنية	بين المجاميع	43.712	2	21.856	0.701	0.498
	داخل المجاميع	3615.565	116	31.169		
	المجموع الكلي	3659.277	118			
المعوقات التربوية	بين المجاميع	53.872	2	26.936	0.667	0.515
	داخل المجاميع	4686.918	116	40.404		
	المجموع الكلي	4740.790	118			
المقياس الكلي	بين المجاميع	759.863	2	253.288	0.578	0.632
	داخل المجاميع	24546.321	116	438.327		
	المجموع الكلي	25306.183	118			

يتبين من الجدول (17) أنّ أفراد العينة يواجهون المعوقات (الذاتية، الإنسانية، والإدارية، المهنية، التربوية) عند نفس المستوى من درجات الإعاقة حسب عدد الدورات التدريبية. وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد الدورات التدريبية ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم؛ لأنّ مستوى دلالتها أكبر من مستوى (0.05) على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد. وبذلك نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية ومعوقات الإشراف التربوي، كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم. بينما جاءت المعوقات التربوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.85). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من (وصفي مساعدة، 2001م) (نصر ياغي، 2005م) (خالد العبد، 2010م) (أحمد اللخاوي، 2010م) (مهي السعيدة وآخرون، 2012م) الذين توصلت نتائجهم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول (18) يبين نتائج اختبار (one samplet.test) عن آراء المفتشين التربويين حول مستوى المعوقات التي تواجههم.

الأبعاد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المعوقات الذاتية	28	22.43	5.381	11.294 -	0.000
المعوقات الإنسانية	26	22.92	5.247	6.395 -	0.000
المعوقات الإدارية	26	25.08	6.072	1.645 -	0.103
المعوقات المهنية	26	24.44	5.569	3.062 -	0.003
المعوقات التربوية	26	24.10	6.338	3.269 -	0.001

من البيانات الواردة بالجدول (18) توجد فروق في متوسطات أفراد العينة حول المعوقات (الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي، ذلك لأنّ مستويات دلالتها أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول هذه المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة، كما أن

المتوسطات الحسابية لإجابات العينة أقل من الوسط الفرضي، وعليه يكون القرار أنَّ (المعوقات الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي تعتبر ذو مستوى ضعيف مما يدركها المشرفون التربويون.

- في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات الإدارية حسب وجهة نظر أفراد العينة، وذلك نظرا لان مستوى الدلالة (0.103) أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأنَّ المعوقات الإدارية للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي لا يختلف عن المستوى المتوسط كما يدركها المشرفون التربويون.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. أشارت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات شيوعا لدى المشرفون التربويون تمثلت في المعوقات الإدارية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.93)، حيث احتلت الفقرة (1) والتي تنص على (المكافئة والحوافز لا تتناسب مع جهود المهنيين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (.786) جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (10) والتي تنص على (لا تقدم الوزارة حوافز للمشرفين ذوي الكفاءة) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (.839) جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على (لا يتناسب راتبى والمجهود الذي أبذله) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (.835) وبدرجة متوسطة. يليها المعوقات المهنية فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.88)، حيث احتلت الفقرة (7) والتي تنص على (قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (.744) جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (3) والتي تنص على (لا يتم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبيين) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (.792) جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (8) والتي تنص على (صعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (.701) وبدرجة متوسطة. حيث احتلت الفقرة (6) والتي تنص على (عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (.762) جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (8) والتي تنص على (صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (.759) جاءت بدرجة متوسطة، بينما

جاءت الفقرة (9) والتي تنص على (عدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.762) وبدرجة متوسطة. بينما المعوقات الإنسانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.76)، حيث احتلت الفقرة (12) والتي تنص على (ضعف إسهام الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.732). جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (13) والتي تنص على (ضعف العلاقة الإنسانية في المحيط التربوي) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.661). جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على (صعوبة الاهتمام بالمتابع التي تقع للمعلمين والتخفيف منها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.724)، وأخيراً جاءت المعوقات الذاتية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.60). حيث احتلت الفقرة (1) والتي تنص على (أجد صعوبة في إقناع الآخرين برأيي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.753). جاءت بدرجة متوسطة، يليها من حيث الأهمية الفقرة (5) والتي تنص على (لا أجد سهولة في التأثير على الآخرين) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.71) وانحراف معياري (0.691). جاءت بدرجة متوسطة.

2. أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع

ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.

3. بينت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف فئات المؤهل

العلمي على معوقات الذاتية التي تواجه المشرف التربوي، لصالح الفئة الأولادبلوم

معلمين، وبما أن الفروق موجبة فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي

دبلوم معلمين يواجهون معوقات الذاتية بدرجة أكبر من أفراد العينة الذين مؤهلاتهم

العلمية (ليسانس، بكالوريوس، ماجستير).

4. أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.
5. أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد الدورات التدريبية ومعوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالتعليم الثانوي.
6. بينت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات أفراد العينة حول المعوقات (الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي، ذلك لأن مستويات دلالتها أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة بأن هناك فروق دالة إحصائية حول هذه المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة أقل من الوسط الفرضي، وعليه يكون القرار أن (المعوقات الذاتية، الإنسانية، المهنية، التربوية) للإشراف التربوي تعتبر ذو مستوى ضعيف مما يدركها المشرفون التربويون.
- في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات الإدارية حسب وجهة نظر أفراد العينة، وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة (0.103) أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن المعوقات الإدارية للإشراف التربوي بالتعليم الثانوي لا يختلف عن المستوى المتوسط كما يدركها المشرفون التربويون.

التوصيات والمقترحات:

التوصيات:

1. ضرورة الحاق المشرفين التربويين في دورات تدريبية متخصصة في الخارج، تهدف لتبصيرهم بأهمية تنويع الإشراف التربوي وممارسة الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي اسما وشكلا ومضمونا.
2. تكليف المشرفين التربويين بحضور المؤتمرات التربوية والتي تعقد في الداخل أو في الخارج، وذلك للاطلاع على ما يستجد في العملية الإشرافية.
3. العمل على زيادة أعداد المشرفين التربويين في مجال الإشراف التربوي في المدارس الثانوية، مع تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم، وذلك ليتمكن من تزويدهم بالخبرات والتوجيهات اللازمة ومتابعة أدائهم بدقة.
4. توفير الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين مع تعديل سلم الدرجات الوظيفية لهم.
5. التأكيد على أهمية توطيد العلاقات الإنسانية والتواصل الإيجابي والعلاقات الودية القائمة على الثقة والاحترام المتبادلين وزيادة اللقاءات بين المشرفين التربويين والمعلمين، لأن ذلك قد يحد من التوتر في العلاقة ويزيد من عطاء المعلمين وانتمائهم لمهنة التدريس.
6. أهمية توضيح المفهوم الصحيح لدور المشرف التربوي في أذهان المعلمين، وذلك أن دور المشرف التربوي هو تقديم المساندة والمساعدة والنصح والتوجيه وتزويد المعلم بالخبرات اللازمة وليس لتصيد الأخطاء عند المعلم.
7. الأخذ بعين الاعتبار أهم المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية والعمل على وضع أولويات لحل هذه المعوقات من أجل إيجاد السبل الكفيلة لتجنبها، ومن ثم رفع مستوى التعليم في المدارس الثانوية.
8. ضرورة اختيار المشرفين التربويين في المرحلة الثانوية من بين مديري المدارس الثانوية والذين أثبتوا جدارتهم في العمل وإخلاصهم لمهنتهم.

المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة لبحث متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
2. إجراء دراسة حول أثر أسلوب الإشراف التربوي في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين.
3. إجراء دراسة حول درجة ممارسة الإشراف بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين.
4. إجراء دراسة حول علاقة المشرف التربوي بالمجتمع المحلي وأثرها في تطوير العملية التعليمية.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: الكتب.

1. أمانة التعليم والتربية، مركز التوثيق والبحوث التربوية، تشريعات التعليم في ليبيا، مطابع أمانة التعليم والتربية، طرابلس، 1977م.
2. البستان وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م.
3. تشارلز بورمان وآخرون، الإشراف الفني في التعليم، ترجمة وهيب سمعان وآخرون، مكتبة النهضة، القاهرة، 1963م.
4. جودت عبد الهادي، الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
5. حسن حسين سيد، دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1969م.
6. حكمت البزاز، تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، مكتبة الرشاد، بغداد، 1970م.
7. حامد الأفندي، الإشراف التربوي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1981م.
8. دليل المشرف التربوي، 2000م.
9. حسن منصور وزيدان محمد، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
10. خيرى عبد اللطيف، الإشراف التربوي وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ، معهد الأنروا، عمان، 2005م.
11. داود حلس، محاضرات في أساليب الإشراف التربوي ومجالاته، إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية، الرياض، 2000م.

12. رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997م.
13. رافدة الحريري، الإشراف التربوي، واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
14. طارق عبد الحميد البدري، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008م.
15. عبد الغني البوري، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، القاهرة، 1991م.
16. عبد العزيز البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005م.
17. عبد العزيز الشناوي ومحمد الأحمر، حلقة دراسية حول الإشراف التربوي في الوطن العربي، تحت إشراف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، 1983م.
18. عارف العطاري وآخرون، الإشراف التربوي، اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005م.
19. عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد، عمان، 2002م.
20. فؤاد العاجز وداود حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
21. كيميولدايلز، نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، مراجعة أحمد زكي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1981م.
22. كلية المجتمع، الإدارة والإشراف التربوي، إدارة المستقبل للنشر، عمان، 1984م.
23. مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم، دراسة مقارنة، دار المطبوعات، الإسكندرية، 1983م.

24. مكتب التربية لدول الخليج العربي، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره، الرياض، 1985م.
25. محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، 2004م.
26. محمود المساد، تجديدات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2001م.
27. وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975م.
28. يحي برويقات عبدالكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة بكر بلقايد تلمسان بالجزائر، الجزائر، 2006م.
29. يعقوب نشوان وجميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة دار المنارة، غزة، 2001م.
30. Harris, Ben, N supervisory Behaviour in Education. 2nd, ed Englewood cliffs: prentice Hall, 1975.
31. Alfon so, G.R.ef. all Instructioal supervision – Boston: Allynd Bacon, 1975.
32. Ryan, k and cooper, J Thos who can Teach Jrd ed. Boston: Houghton Mifflin Co. 1980.
33. G.N, Mackenzle, Role of the supervisor- Educational Leadership Nov, 1981, P86.

ثانياً: الرسائل العلمية.

1. أحمد عبد الجليل اللخاوي، معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010م.
2. خالد فضل محمد العبد، المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين، محافظتي بيت لحم

والخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين، 2010م.

3. خالد علي عوض السرحان، معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، 2001م.

4. رقية القاسم، المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2000م.

5. عاهد مطر المقيد، واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.

6. عبد الله بن جديع داهي الغفيلي، واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2011م.

7. عبدالله بن أحمد الثقفي، معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002م.

8. نعيمة مدلل، تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2003م.

9. نصر ياغي، معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2005م.

10. وصفي المساعدة، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، عمان، 2001م.

11. Rallis ,S. F. and Highsmith ,M. C. the mythof the great principal ,phi Delta Kappan , 68 December ,2000.
12. Vander venter,L. D. perceptions of teacher evaluation by pricipals in small northeastindina secondary schools (Doctoral Dissertaion ,Abstracts International , 44 – 2000.
13. Fitzgibbons,D. transforming business and education : the challenge to organizations and educator. organization development journal , 21(4). 62005.

ثالثا: المجلات والمؤتمرات والندوات.

- 1- السيد السايح حمدان، الإشراف التربوي لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الابتدائية معوقاته وأساليب تطويره، ندوة تعليم اللغة العربية الواقع والتطلعات، وزارة المعارف السعودية، دليل المشرف التربوي، 2000م.
- 2- أحمد بن عبدالله الغامدي، واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 33 - ج2، 2013م.
- 3- أبوبكر دبابي، واقع عمل مفتش التعليم الابتدائي وأهم المعوقات التي تعترضه من وجهة نظر المفتشين أنفسهم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م.
- 4- بوسعدة قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (4) جوان، 2010م.
- 5- بدر بن حبيب الرويلي، معوقات تنفيذ آلية الإشراف المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع153، ج2، 2012م.
- 6- خالد عبد العزيز العثمان، الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الثاني والتسعون، 2017.
- 7- ذوقان عبيدات، نماذج الإشراف التربوي، رسالة المعلم، العدد (3) مجلد (27)، عمان، 1986م.

- 8- عبد الرحمن البابطين، المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (50)، القاهرة، 2005م.
- 9- عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي، ندوة توجيه التربوي الأول، وزارة المعارف، إدارة التعليم بمنطقة الطائف التعليمية، 1980م.
- 10- عبد الكريم محمد القنوني، أهم معوقات فاعلية الإشراف التربوي بالتعليم الثانوي كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم، المجلة الجامعة - العدد الثاني عشر - المجلد الثاني، قسم التربية وعلم النفس، كلية الآداب الزاوية، جامعة الزاوية، 2016م.
- 11- عايدة أحمد الخوالدة وفهد بن جهر الحربي، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 33، ج 1، 2009م.
- 12- عبد الرحمن عبد الوهاب البابطين، الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 1، ع 2، البحرين، 2009م.
- 13- عادل عبدالله الشراوي ومحمد سلمان الخزاعلة، معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديرتي تربية بمحافظة القريات وتبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع 12، ج 1، 2011م.
- 14- فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة كما يراها المشرفون التربويون، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (94)، 2000م.
- 15- فاروق البوهي، آراء موجهي ومعلمي التعليم الأساسي في الإشراف الفني، دراسة مقارنة بمحافظة الإسكندرية (ج. م. ع) ودولة البحرين، مجلة كلية التربية، العدد الأول، الإسكندرية، 1992م.
- 16- محمد فتوحى وملودأحبادو، طرائق الإشراف التربوي وأساليبه، مجلة التدريس مجلة مغربية لعلوم التربية تصدر عن كلية علوم التربية بالرباط، العدد (9)، دار الفرقان للنشر الحديث، الدار البيضاء، المغرب، 1986م.

17- مهى حامد السعيدة وآخرون، المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012م.

الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبيان الاستطلاعي

جامعة الزاوية

مركز البحوث والدراسات العليا

شعبة الدراسات النفسية والتربوية

أخي الفاضل :

تحية طيبة

يفيدكم الباحث بأنه يقوم بدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير
بعنوان : (معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون أنفسهم - دراسة
ميدانية بمدينة الزاوية)

لذا فإنه يضع بين أيديكم هذا الإستبيان لغرض التعرف على أهم معوقات الإشراف
التربوي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفون التربويون أنفسهم. ويرجو منكم
الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وصراحة ويطمئنكم بأن ما ستدلون به من
معلومات سيكون في غاية الأهمية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي من أجل
التوصل إلى بعض المقترحات التي من شأنها أن تقيد في كيفية التغلب عليها أو الحد من
تأثيرها.

مع جزيل الشكر سلفا

ملاحظة / لا داعي لذكر الاسم

الباحث

الصديق ذياب

س1- ما أهم المعوقات الذاتية التي تواجهك في مجال العمل الإشرافي بالمدرسة ؟

.....-1

.....-2

.....-3

.....-4

.....-5

س2- ما أهم المعوقات الانسانية التي تواجهك في مجال العمل الإشرافي بالمدرسة ؟

..... -1

..... -2

..... -3

..... -4

..... -5

س3- ما أهم المعوقات الادارية التي تواجهك في مجال العمل الإشرافي بالمدرسة ؟

..... -1

..... -2

..... -3

..... -4

..... -5

س4- ما أهم المعوقات المهنية التي تواجهك في مجال العمل الإشرافي بالمدرسة ؟

..... -1

..... -2

..... -3

..... -4

..... -5

س5- ما أهم المعوقات التربوية التي تواجهك في مجال العمل الإشرافي بالمدرسة ؟

..... -1

..... -2

..... -3

..... -4

..... -5

مع تقدير الباحث لتعاونكم

الباحث

ملحق رقم (2)
الاستمارة في صورتها الأولى

التعديل المقترح	هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		هل الفقرة مناسبة للبعد		البعد الأول / المعوقات الذاتية	ح
	لا	نعم	لا	نعم		
					الفقرات	
					أجد صعوبة في إقناع الآخرين برأيي.	-1
					أجد صعوبة في تكوين علاقات مع المعلمين الذين أشرف عليهم.	-2
					عدم القدرة على الأداء المثالي.	-3
					أجد صعوبة في مجادلة المعلمين.	-4
					لا أجد سهولة في التأثير على الآخرين.	-5
					عدم القدرة على بناء علاقات إنسانية بين زملاء.	-6
					أجد صعوبة في السيطرة على الموقف التعليمي.	-7
					أشعر بالتردد في آرائي غالباً.	-8
					نادراً ما أعزز الثقة بالمعلم من خلال الحوار الإنساني.	-9
					أجد صعوبة في اللقاء بالمعلمين والتشاور معهم.	-10
					أشعر بالملل وعدم الارتياح مع المعلمين.	-11
					ندرة الصفات الإيجابية (كالصبر واللباقة والمرونة).	-12
					عدم القدرة على التعاون مع المعلمين والمناقشة معهم.	-13
					أحياناً أشعر بالخجل من توجيه ونصح المعلمين.	-14
					نادراً ما يتميز المشرف بصفات الشجاعة والثقة بالنفس.	-15
					نادراً أقترح أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفي للمعلمين.	-16
					عدم القدرة على تنمية التفكير العلمي عند المعلمين كهدف أساسي من أهداف التدريس.	-17

التعديل المقترح	هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		هل الفقرة مناسبة للبعد		البعد الثاني / المعوقات الإنسانية	ر.م
	لا	نعم	لا	نعم		
					الفقرات	
					لا استطيع تقديم المساندة المعنوية للمعلمين.	-1
					صعوبة القيام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم.	-2
					عدم القدرة على توفير أجواء نفسية نشطة محببة للمعلمين بالمدرسة.	-3
					صعوبة الاهتمام بالمتاعب التي تقع للمعلمين والتخفيف منها.	-4
					صعوبة العمل على تحقيق الأمن النفسي للمعلمين، وبناء جسور من المحبة والطمأنينة.	-5
					صعوبة إدراك الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلمون عند زيارتهم.	-6
					أحياناً لا أشعر بأنني جزء من العملية التدريسية.	-7
					لا يوفر لي عملي كمشرف تربوي مركزاً اجتماعياً مناسباً.	-8
					لا أشعر أنّ الإشراف التربوي يطور شخصيتي نحو الأفضل.	-9
					إدارة الإشراف لا توفر جو من الألفة يزيد من دافعتي للعمل.	-10
					قلّة الحوار الإنساني بيني وبين إدارة المدرسة.	-11
					ضعف إسهام الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين.	-12
					ضعف العلاقة الإنسانية في المحيط التربوي.	-13
					لا يسهم الإشراف التربوي الحالي في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	-14
					لا يسهم الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المعلمين والمشرف التربوي.	-15

التعديل المقترح	هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		هل الفقرة مناسبة للبعد		البعث الثالث / المعوقات الإدارية	ر.م
	لا	نعم	لا	نعم		
					الفقرات	
					المكافئة والحوافز لا تتناسب مع جهود المهنة.	-1
					لا تهيئ الإدارة الفرصة العادلة للترقية الوظيفية.	-2
					ليست لدي المقدرة على تحديد المهام الإشرافية.	-3
					لا تسعى الإدارة إلى تطوير المشرفين التربويين إلى مستوى أعلى في الأداء.	-4
					عدم القدرة على التوازن بين الجوانب الفنية والإدارية في عملية الإشراف التربوي.	-5
					لا يتناسب راتبي والمجهود الذي أبذله.	-6
					لا أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل كمشرف تربوي.	-7
					عدم توفر وسائل الراحة في المبنى الإداري.	-8
					عدم وجود معايير واضحة لاختيار المشرفين التربويين.	-9
					لا تقدم الوزارة حوافز للمشرفين ذوي الكفاءة.	-10
					عدم وجود مكتبة تلبي حاجات المشرف التربوي.	-11
					لا تسعى الإدارة لمعرفة الاحتياجات التدريبية.	-12
					لا أشعر بالرضا على أداء الإدارة العامة للإشراف.	-13
					لا أشعر بالرضا على القرارات الإدارية الفردية.	-14

التعديل المقترح	هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		هل الفقرة مناسبة للبعد		البعد الرابع / المعوقات المهنية	ر.م
	لا	نعم	لا	نعم		
					نادراً ما يساعد الإشراف التربوي في تنمية مهارتي في التعامل مع المعلمين بشكل سليم.	-1
					نادراً ما أدمع النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.	-2
					لا يتم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبية.	-3
					صعوبة توزيع الأدوار على جميع المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.	-4
					صعوبة التركيز على الجانب الفني و المهاري للمعلمين.	-5
					قلة المساحة الزمنية في دعم العمل الجماعي بين المعلمين.	-6
					قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة.	-7
					صعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	-8
					عدم المعرفة بتنوع أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.	-9
					صعوبة تطبيق أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوافرة.	-10
					صعوبة المقدرة على ربط المادة التي أشرف عليها لتحقيق التكامل في المناهج.	-11
					عدم القدرة على عقد اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.	-12
					عدم قدرة المعلمين على تطبيق إرشادات الإدارة العملية الصفية بنجاح.	-13
					صعوبة القدرة على أماكن الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض المعلمين.	-14
					عدم حرص المشرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	-15
					عدم وضوح أهداف محدّدة للإشراف التربوي.	-16
					لا تراعي إدارة المدرسة الظروف الخاصة بالمشرفين التربويين.	-17

التعديل المقترح	هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		هل الفقرة مناسبة للبعد		البعد الخامس / المعوقات التربوية	ر.م
	لا	نعم	لا	نعم		
					الفقرات	
					صعوبة تقويم الأداء التربوي للمعلمين.	1-
					عدم القدرة على تقرير الأسلوب الإشرافي الذي يناسب قدرات المعلمين.	2-
					صعوبة تطبيق الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية.	3-
					الشعور أنّ الإشراف التربوي لم يتجاوز دوره التفتيشي بعد.	4-
					لا يسهم الإشراف التربوي الحالي في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	5-
					عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد.	6-
					لا تتوفر الموضوعية في عملية تقويم البرامج الإشرافية.	7-
					صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين.	8-
					عدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.	9-
					عدم إمكانية الربط بين المعرفة الحديثة وبين حياة الطالب العملية.	10-
					عدم القدرة على تنفيذ خطة حديثة لعملية التعلم والتعليم.	11-
					صعوبة التعامل مع الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين	12-
					عدم معرفة أساليب التدريس الحديثة التي تثير نشاط المعلمين.	13-
					لا يطبق أسلوب الإشراف بطريقة جماعية ومسؤولية مشتركة بينه وبين المدير العام.	14-
					عدم القدرة على استيعاب المفاهيم التي غيرتها المقررات الدراسية.	15-
					لا يصغي المشرف التربوي جيداً خلال الاتصال اللفظي مع المعلمين.	16-

ملحق رقم (3)
لجنة تحكيم الاستمارة

أسماء السادة المحكمين للاستمارة الاستبيان

ر.م	السادة المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص الدقيق	الجامعة
-1	محمد ساسي عمران	أستاذ	إدارة تعليمية	كلية التربية / الزاوية
-2	محمد المحمودي	أستاذ	علم النفس التربوي	كلية آداب / صبراته
-3	خالد الفار	أستاذ	علم النفس التربوي	كلية آداب / صبراته
-4	محمد غزالة	أستاذ	إدارة تعليمية	كلية التربية / الزاوية
-5	عبد الغني أبوزيد	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	كلية التربية / الزاوية
-6	خيرية البكوش	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	كلية آداب / صبراته
-7	أبوعجيلة الشيباني	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	كلية آداب / صبراته
-8	الصدیق المریمی	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	كلية التربية / الزاوية

ملحق رقم (4)
الاستبيان في صورته النهائية

جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب
قسم الدراسات التربوية والنفسية

المشرف التربوي/ _____ المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: "أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض التغيرات بالتعليم الثانوي" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الدراسات التربوية والنفسية، تخصص: الدراسات التربوية بجامعة الزاوية، وفي سبيل ذلك قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لأدوات الدراسة (الاستبانة) وذلك على النحو الآتي:

استبانة للتعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي بمدينة الزاوية، وسوف يستخدم الباحث من أجل التوصل لنتائج الدراسة.

- الاستبانة المتعلقة بالمقياس التدرج الثلاثي (ليكرت Likert Scale) كما هو موضح أدناه.

تعوق بدرجة ضعيفة	تعوق بدرجة متوسطة	تعوق بدرجة كبيرة
1	2	3

ونظراً لأهمية رأيكم في التأكد من مدى قدرة أداة الدراسة المرفقة في تحقيق الهدف منها، أرجو منكم التكرم بقراءة عباراتها وفق المحاور المشار إليها أعلاه، وإبداء ما ترونه مناسباً، ملتمساً فيه اطلاعكم وخبرتكم الواسعة في هذا المجال.

إنَّ إسهامك في الإجابة عن هذه الاستبانة دليل على تنامي حسك بأهمية البحث العلمي، فأرجو منك المساعدة في إنجاز هذه الاستبانة التي بين يديك بطريقة علمية وواقعية، فأنت محل ثقة الجميع.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

لطفأ... قبل الانتقال إلى عبارات مقياس الاستبانة أرجو التكرم بإكمال البيانات التالية
بهدف التوثيق

1- النوع: [] ذكر [] أنثى

2- المؤهل العلمي:

[] بكالوريوس [] ليسانس

[] ماجستير

3- المؤهل التربوي:

[] إجازة تدريس خاصة

[] دبلوم معلمين

[] مؤهل آخر ينكر

4- سنوات الخبرة المهنية:

[] من 6 سنوات إلى 10 سنوات

[] من 11 سنة إلى 15 سنة

[] من 16 سنة فما فوق.

5- الدورات التدريبية إن وجدت تذكر:

ت	الفقرة	تعوق بدرجة كبيرة	تعوق بدرجة متوسطة	تعوق بدرجة ضعيفة
المحور الأول: المعوقات الذاتية:				
-1	أجد صعوبة في إقناع الآخرين برأيي.			
-2	أجد صعوبة في تكوين علاقات مع المعلمين الذين أشرف عليهم.			
-3	عدم القدرة على الأداء المثالي.			
-4	أجد صعوبة في مجادلة المعلمين.			
-5	لا أجد سهولة في التأثير على الآخرين.			
-6	عدم القدرة على بناء علاقات إنسانية بين زملاء.			
-7	أجد صعوبة في السيطرة على الموقف التعليمي.			
-8	أشعر بالتردد في آرائي غالباً.			
-9	نادراً ما أعزز الثقة بالمعلم من خلال الحوار الإنساني.			
-10	أجد صعوبة في اللقاء بالمعلمين والتشاور معهم.			
-11	أشعر بالملل وعدم الارتياح مع المعلمين.			
-12	ندرة الصفات الإيجابية (كالصبر واللباقة والمرونة).			
-13	عدم القدرة على التعاون مع المعلمين والمناقشة معهم.			
-14	أحياناً أشعر بالخجل من توجيه ونصح المعلمين.			
المحور الثاني: المعوقات الإنسانية				
-1	لا أستطيع تقديم المساندة المعنوية للمعلمين			
-2	صعوبة القيام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم			
-3	عدم القدرة على توفير أجواء نفسية نشطة محببة للمعلمين بالمدرسة.			
-4	صعوبة الاهتمام بالمتاعب التي تقع للمعلمين والتخفيف منها.			
-5	صعوبة العمل على تحقيق الأمن النفسي للمعلمين وبناء جسور من المحبة والطمأنينة.			
-6	صعوبة إدراك الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلمين عند زيارتهم.			
-7	أحياناً لا أشعر بأنني جزء من العملية التدريسية.			
-8	لا يوفر لي عملي كمشرف تربوي مركزاً اجتماعياً مناسباً.			
-9	لا أشعر أن الإشراف التربوي يطور شخصيتي نحو الأفضل			
-10	إدارة الإشراف لا توفر جو من الألفة يزيد من دافعيي للعمل.			
-11	قلة الحوار الإنساني بيني وبين إدارة المدرسة.			
-12	ضعف إسهام الإشراف التربوي في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين.			
-13	ضعف العلاقة الإنسانية في المحيط التربوي.			

ت	الفقرة	تعوق بدرجة كبيرة	تعوق بدرجة متوسطة	تعوق بدرجة ضعيفة
المحور الثالث: المعوقات الإدارية.				
1-	المكافئة والحوافز لا تتناسب مع جهود المهنيين.			
2-	لا تهيئ الإدارة الفرصة العادلة للترقية الوظيفية.			
3-	ليست لدي المقدرة على تحديد المهام الإشرافية.			
4-	لا تسعى الإدارة إلى تطوير المشرفين التربويين إلى مستوى أعلى في الأداء.			
5-	عدم القدرة على التوازن بين الجوانب الفنية والإدارية في عملية الإشراف التربوي.			
6-	لا يتناسب راتبي والمجهود الذي أبذله.			
7-	لا أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل كمشرف تربوي.			
8-	عدم توفر وسائل الراحة في المبنى الإداري.			
9-	عدم وجود معايير واضحة لاختيار المشرفين التربويين.			
10-	لا تقدم الوزارة حوافز للمشرفين ذوي الكفاءة.			
11-	عدم وجود مكتبة تلبي حاجات المشرف التربوي.			
12-	لا تسعى الإدارة لمعرفة الاحتياجات التدريبية.			
13-	لا أشعر بالرضا على أداء الإدارة العامة للإشراف.			
المحور الرابع: المعوقات المهنية:				
1-	نادراً ما يساعد الإشراف التربوي في تنمية مهاراتي في التعامل مع المعلمين بشكل سليم.			
2-	نادراً ما أدمع النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.			
3-	لا يتم إجراء دراسة مسحية شاملة لاحتياجات المشرفين التدريبية.			
4-	صعوبة توزيع الأدوار على جميع المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.			
5-	صعوبة التركيز على الجانب الفني و المهاري للمعلمين.			
6-	قلة المساحة الزمنية في دعم العمل الجماعي بين المعلمين.			
7-	قلة إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة.			
8-	صعوبة استخدام طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.			
9-	عدم المعرفة بتنوع أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.			
10-	صعوبة تطبيق أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوافرة.			
11-	صعوبة المقدرة على ربط المادة التي أشرف عليها لتحقيق التكامل في المناهج.			

ت	الفقرة	تعوق بدرجة كبيرة	تعوق بدرجة متوسطة	تعوق بدرجة ضعيفة
-12	عدم القدرة على عقد اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.			
-13	عدم قدرة المعلمين على تطبيق إرشادات لإدارة العملية الصفية بنجاح.			
المحور الخامس: المعوقات التربوية.				
-1	صعوبة تقييم الأداء التربوي للمعلمين.			
-2	عدم القدرة على تقرير الأسلوب الإشرافي الذي يناسب قدرات المعلمين.			
-3	صعوبة تطبيق الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية.			
-4	الشعور أن الإشراف التربوي لم يتجاوز دوره التقني بعد.			
-5	لا يسهم الإشراف التربوي الحالي في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.			
-6	عدم التخطيط لبرامج التدريب للمشرفين التربويين الجدد.			
-7	لا تتوفر الموضوعية في عملية تقييم البرامج الإشرافية.			
-8	صعوبة التوسع في مستويات النشاطات العملية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين.			
-9	عدم إمكانية توجيه الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.			
-10	عدم إمكانية الربط بين المعرفة الحديثة وبين حياة الطالب العملية.			
-11	عدم القدرة على تنفيذ خطة حديثة لعملية التعلم والتعليم.			
-12	صعوبة التعامل مع الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.			
-13	عدم معرفة أساليب التدريس الحديثة التي تثير نشاط المتعلمين.			

ملحق رقم (5)

Ministry Of Higher Education
And Scientific Research

University Of Zawia
General Administration



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة الزاوية
الإدارة العامة

الرقم الإشاري: 8-ع-494/11

الموافق: / / 14هـ

التاريخ 2019/5/27م

السادة: مكتب التفتيش التربوي الزاوية.

بعد التحية ،،،

نحييكم... وتفديكم إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة بأن الطالب: الصديق التومي ذياب ،
احد، طلاب الدراسات العليا لنيل درجة الإجازة العالية "الماجستير" بقسم علم النفس، تحت اشراف
الدكتور: عبد الكريم محمد القنوني، وهو بمرحلة إعداد رسالته بعنوان: أهم معوقات الاشراف
التربوي كما يدركها المشرفون التربويين انفسهم بمدينة الزاوية ، وهو الآن بمرحلة تطبيق
الجانب العملي وجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع دراسته.
نأمل...مساعدة الطالب المعني في استعمال الاجهزة ذات العلاقة المتوفرة لدى مركزم العامر
والحصول على البيانات والمعلومات والإحصائيات ذات العلاقة بموضوع بحثه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
والسد عليكم سلام

د. عبد السلام ابوالقاسم البلعزي
مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب



صورة إلى:

- وكيل الجامعة للشؤون العلمية
 - مكتب التفتيش والمتابعة بالجامعة
 - مكتب المعيدين
 - الصمدان + الدوري
- ط شحم... 2019/5

ص.ب: 16418 الزاوية هاتف: 00218.23.7626384 فاكس: 00218.23.7626882 الموقع الإلكتروني: www.zu.edu.ly
البريد الإلكتروني: info@zu.edu.ly