الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

Educational supervision and its role on the teacher's efficiency in the high elementary UNRWA schools Gaza governorates

صهيب كمال الأغا

كلية التربية – جامعة الأزهر

تاريخ الاستلام ٢٠٠٨/٠٢/٠٥ تاريخ القبول ٢٠٠٨/٠٥/٢٦

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فعالية المعلمين مع كشف خصائص المعلم الفعال من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من ٢٤٠٧ معلما ومعلمة وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها ٣٢١ معلما ومعلمة يعملون في مدارس وكالة الغوث الدولية. وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٩٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة ،العلاقات الإنسانية، التخطيط وشئون التلاميذ، التقويم، المادة العلمية، النشاط المدرسي، الأساليب الإشرافية،وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه واختبار (ت) باستخدام البرنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. عناصر الإشراف التربوي تقوم بالممارسات المطلوبة بنسبة مئوية (٩٧. ٦٤ %) وهى نسبة جيدة إلى حد ما.
٢. الاستجابات لمدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي لمجالات الدراسة كانت كالتالي: العلاقات الإنسانية (٧٩. ٦٩ %)، القيادة (٩٣. ٦٨ %)، التقويم (٤٢. ٦٥ %)، شئون التلاميذ (٦٥ %)، التخطيط (٨٢. ٦٤ %)، المادة العلمية (٦٥. ٦٤ %)، الأساليب الإشرافية (٩٩. ٦٠%)، النشاط المدرسي (٢٧. ٦٠ %)

٣. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسات عناصر الإشراف التربوي لتحقيق فعالية المعلمين تعزى إلى الجنس في مجال العلاقات الإنسانية وشئون التلاميذ والتقويم والمادة العلمية والنشاط المدرسي وفي المجالات الكلية للاستبانة لصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق لأثر الجنس في مجال القيادة والتخطيط والأساليب الإشرافية.

٤. كشفت الدراسة عن سمات المعلم الفعال كما يعتقد المعلمون وكانت كثيرة العدد وقام الباحث بتلخيصها بأربع خصائص هي شخصية ومهنية وإنسانية وخلقية يندرج تحت كل منها عدد من السمات الفرعية.

***Abstract**: The study aimed at recognizing the level of the educational supervision practices in achieving the teachers ' efficiency beside discovering the characteristics of the effective teacher according to the teachers ' point of view .*

The problem of the study is represented in answering the following major question :

What is the effect of the educational supervision practices on the teacher's efficiency in UNRWA schools from the high elementary teachers' point of view in Gaza governorates?

For testing the hypotheses, the tow researcher used the analytic descriptive into eight fields .

1- leadership 2- Human relations 3- planning 4- students' affairs 5- Evaluation 6- Academic material 7- School activities 8- Supervision techniques .

- The two researchers asserted the instrument validity through an expert jury in the local universities and UNRWA .

The internal consistency validity for the items and the fields was asserted . The reliability coefficient for the items was (0.901) .

The community of the study consisted of 2407 teachers (male and female) while the sample consisted of 321 teachers who work in UNRWA schools.

SPSS program was used to compute average, standard derivation, percentage, single analysis of variance, ' Test and T. test .

The study reached the following results :

- The percentage of the required practices of the educational supervision was (64.42) and it is a good percentage .

- *The responses for the educational supervision in the different fields were*
Human relations (69.79 %) leadership (68.93 %)
Evaluation (65.42 %) students affairs (65%)Planning (64.82 %) Academic material (64.65 %) Supervision techniques
(60.99 %) School activity (60.27 %).

The study indicated statistically significant differences in the educational supervision practices for achieving the teachers effectiveness due to gender .

مقدمة:

يعتبر الإشراف التربوي، وسيلة أساسية لتحسين التدريس، وتطوير نوعية التعليم من خلال تنمية كفايات المعلم التعليمية، وتزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وينبغي أن يكون الإشراف متجدداً ومتطوراً، وذلك من أجل تحسين وتطوير كفايات المعلمين ومساعدتهم على إثراء وتطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية.

فهناك حاجة إلى إشراف تربوي، يركز على جميع عناصر الموقف التعليمي، وما يرتبط بهذا الموقف من ظروف وعوامل داخلية وخارجية فالمشرف التربوي والمعلم والتلميذ والمنهاج والبيئة المدرسية، تشكل أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض من خلال نظام مفتوح، وفي جو من التعاون والديمقراطية والعلاقات الإنسانية، التي تراعي حاجات الفرد والجماعة في المجال التربوي، والتي تعمل على تحسين أداء وسلوك كل من المعلم والمشرف التربوي والحصول على مخرجات تعليمية مناسبة للإمكانات، والموارد المتوفرة في النظام التربوي. (عدس، ١٩٨٣: ١٠٢)

ويشهد النظام التعليمي الحالي في فلسطين تطوراً وتوسعاً في منظومة الإشراف التربوي، حيث الزيادة المستمرة في أعداد المشرفين والمديرين والمعلمين، فبعد أن كان المشرف يتولى الإشراف على ٢٥٠ – ٣٠٠ معلمٍ، أصبح اليوم يتولى الإشراف على ٨٠ – ١١٠ معلماً، وزودت المدارس الكبيرة بمدراء مساعدين ليقوموا بمهماتهم الإدارية-الإشرافية إلى جانب مدير المدرسة بوصفه مشرف تربوي مقيم.من أجل المساعدة على إيجاد المعلم الفعال.

فهناك صفات وخصائص مشتركة تجمع بين المعلمين الفعالين ومن هذه الصفات: البشاشة والحيوية، والحماسة والعدالة، والأمانة والذكاء، والتحلي بالأخلاق الحميدة

والصبر والاحتمال، وكذلك روح المعرفة والاستفهام ،وتذوق النكتة والجمال، والإحساس بالقدرة والكفاية في العمل والإنجاز. (عدس، ١٩٩٦ : ٣٦) كما تعرف فاعلية المعلم بمدى ما أحرزه الطلبة من تقدم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويرى Medaly ١٩٨٢م أن علينا لتحديد فاعلية المعلم، أن نقيس سلوك طلبته وليس سلوكه هو شخصياً فليس كل سلوك نقوم به يؤدي بنا إلى نتيجة.

والمعلم الفعال يعمل على تطوير المنهاج ،وكذلك الواجبات المدرسية والاختبارات ،وهو متمكن من مادته التي يعلمها ، فيقوم بذلك بكل ثقة واطمئنان ، لأنه يثق بنفسه وبقدراته وهو قادر على مجابهة المواقف الطارئة ،وقادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويؤمن بالتطور والنمو المستمر. . (عدس، ١٩٩٦ : ٣٦) إننا بحاجة إلى مزيد من الدراسات حول منظومة الإشراف التربوي ومدى فعاليتها وانعكاساتها على فعالية المعلمين . ،فقد أدرك الباحث ندرة هذا النوع من الدراسات، فلجأ للكشف عن أثر منظومة الإشراف التربوي وانعكاساتها على المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي العليا، متسائلين حول قدرة هذه المنظومة على إيجاد المعلم الفعال ضمن منظومتنا التربوية الشاملة المتكاملة.

مشكلة الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثردور الإشراف التربوي على فعالية المعلم في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي العليا بمحافظات غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى تقديرات معلمي مرحلة التعليم الأساسي العليا لأثر دورالإشراف التربوي على فعالية المعلم ؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المعلمين لأثردور الإشراف التربوي على فعالية المعلم تعزى إلى الجنس .

٣- ما أهم خصائص المعلم الفعال؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

١. توضح أثر جهود عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فعالية المعلمين.
٢. تحدد طبيعة الممارسات الإشرافية لعناصر الإشراف في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
٣. تكشف عن أهم سمات المعلم الفعال كما يراها المعلمون.
٤. تقدم مؤشرات لنوعية التدريب المطلوب تقديمه لعناصر الإشراف التربوي.
٥. تزود المشرف التربوي بتغذية راجعة تطويرية حول أثره في أداء المعلمين.
٦. تبين المشكلات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في تفعيل المعلمين للعمل سعيا لحلها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى دور الإشراف التربوي في تحقيق فعالية المعلمين.
٢. التعرف على دور عناصر الإشراف التربوي على فعالية المعلمين في ضوء متغير الجنس
٣. إبراز أهمية مفهوم الفعالية في العمل التربوي.
٤. التعرف على خصائص المعلم الفعال كما يراها المعلمون.

مصطلحات الدراسة:

١. **الإشراف التربوي**: هو مجموعة من الجهود المنظمة ،والمخططة والمدروسة والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية البشرية والمادية، بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها ورفع مستواها، وذلك عن طريق تحسين ممارسات المعلم التدريسية، وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية مما يساعده في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (الجنيدي ، ١٩٩٨ : ٨)

ويتبنى الباحث التعريف التالي: الإشراف التربوي عملية ديمقراطيه إنسانيه تعاونية نظامية مخططة و محددة مسبقاً تهدف إلى إحداث تغيرات إيجابيه في قناعات العاملين لتحسين ممارساتهم وصولا لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

فعالية المعلم: يعرفها الباحث بمدى ما أحرزه طلبته من تقدم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مرحلة التعليم الأساسي العليا: وهي التي تلي الصف السادس الأساسي، ومدتها ٣ سنوات وتضم الطلاب من الفئة العمرية (١٣ – ١٥ سنة) في الوضع الطبيعي لقبول ونجاح الطلاب، وتسمى في مدارس وكالة الغوث بالمرحلة الإعدادية.

مدارس وكالة الغوث الدولية: هي المدارس التابعة للأونروا، والتي تديرها وتشرف عليها وكالة الغوث الدولية، بهدف تعليم أبناء اللاجئين الفلسطينيين.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الإشراف التربوي:

في الواقع أن التربويين لم يتفقوا على تعريف واحد محدد للإشراف، ويرجع ذلك إلى الاختلاف والتباين في الفلسفة ،والاتجاهات ووجهات النظر والفهم لمضمونه ووظائفه وتحليلهم لإطاره العام، وهناك من اعتبر الإشراف التربوي عملية اتصال إنساني، تبدأ بمرسل يطلق عليه عادة المشرف أو الموجه أو المفتش، وتنتهي بمستقبل يتمثل في المعلم أو الإداري.

إن الإشراف التربوي هو: عملية تفاعل تربوية بين طرفين أحدهما الموجِّه، و الآخر الموجَّه بغرض التعاون للتعرف على طبيعة الموقف، ويرى الأفندي (١٩٧٦) أن تشرف تعني أن تنسق وتحرك وتوجه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه استخدام ذكاء التلاميذ، و أن يحركوا نمو كل تلميذ وأن يوجهوه إلى أغنى وأذكى مساهمة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه. (الأفندي، ١٩٧٦: ٨)

ويعرفه دليل المشرف التربوي الذي تصدره الدائرة التربوية في منظمة اليونيسف واليونسكو UNESCO بأنه: نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لإطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها، وهذا النشاط الموجه يستمد فلسفته وأهدافه وأساليبه من فلسفة المجتمع وأهدافه من فلسفة التربية السائدة ،لأنه يعكس ما يسود في المجتمع من قيم ومُثل ومعايير.(البدري ٢٠٠١: ١٤)

لقد أجمع التربويون على أن الإشراف التربوي عبارة عن خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه، بقصد تحسين عملية التعلم و التعليم، وهذه الخدمة تعمل على تمكين المعلم من المعرفة العلمية و المهارات

الأدائية ،على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن في اتجاهاتهم.

كما يمكن القول أن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تُعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل في ذلك الموقف، وتقييميها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم و التعليم.

تطور مفهوم الإشراف التربوي:

إن مفهوم الإشراف التربوي في تطور مستمر يوماً بعد آخر، ولعل ذلك يرجع إلى التغيرات التربوية والبيئية والاجتماعية والثقافية، فهو يعكس فلسفة المجتمع.

ومن العوامل التي أدت إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي:

- تغير مفهوم التربية، بحيث أصبح شاملاً لجوانب النمو المختلفة للفرد.
- التقدم في البحوث التربوية والسيكولوجية التي عملت على تطوير العملية التربوية بشمولية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.
- انتشار مبادئ الديمقراطية والمشاركة والتفاعل الديناميكي بين المؤسسات.
- الإيمان بالفلسفة التجريبية. (متولي، ١٩٨٣:٧٨)

المراحل التي مر بها الإشراف التربوي هي:

١ - مرحلة التفتيش:

لقد ظهر هذا النمط من الإشراف في كافة الدول تقريباً، ونشأ في ظل إطار اجتماعي يتسم بالسيطرة والاستبداد والتسلط والمركزية والأخذ بمبدأ العقاب. لقد كانت المجالس المسؤولة عن التربية في المناطق التعليمية تكلف أشخاصاً من خارج مهنة التعليم ليتولوا عملية التفتيش التي تشمل الأبنية و التسهيلات المدرسية والأجهزة و الأثاث ودوام الطلبة في مدارسهم.(Wiles & Bondi, 1980:4) وقد استمر هذا النمط التفتيشي منذ القرن الثامن عشر حتى أوائل الثلاثينيات.

مرحلة التوجيه:

لقد ظهرت هذه المرحلة ضمن نتائج الدراسات التربوية والاجتماعية، وخصوصاً ما يتعلق بنظريات النمو والتعلم والعلاقات الإنسانية وأساليب التواصل، فبدأ ينظر إلى

الإشراف التربوي على أنه: عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع المستوى المهني للمعلم إلى أعلى درجة ممكنة، وقد أصبح للموجهين خطة وأهداف يضعونها قبل القيام بزيارة المدراس، وقد تغير دور المشرف وأصبح ينظر إلى التوجيه بأنه: عملية إنسانية ديموقراطية تعاونية، تهدف إلى تطوير العملية التعلمية، وتحسين عمل المعلم وحل مفهوم التوجيه بدلاً من التفتيش، ويعتبر ذلك خطوة في طريق التطور. إن هذا المفهوم للإشراف يقوم على أساس التعاون بين المشرف من جهة و المعلم من جهة أخرى، وهذا المفهوم يرفض الفرض والتسلط، ويحترم الاختلاف في الرأي ويعترف بالقيمة الحقيقية للاجتهاد. (عطوي، ٢٠٠١:٢٣٧)

مرحلة الإشراف التربوي:

في هذه المرحلة استبدل مصطلح التوجيه التربوي بمصطلح الإشراف التربوي، فالإشراف أهم وأشمل حيث إن التوجيه التربوي يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، أما الإشراف فهو أوسع حيث يعني بالموقف التعليمي التعلمي، لترتقي الممارسات فيه إلى مستوى كونه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تستهدف دراسة وتحسين وتقييم العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وبالتالي فالإشراف عملية:

١. تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش.
٢. تشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة.
٣. تستعين بنشاطات ووسائل متنوعة بدلاً من الزيارة الصفية.
٤. تقوم على التخطيط والتقييم التعاوني العلمي بدلاً من التركيز على الجهد الفردي. (عطوى، ٢٠٠١:٢٣٨)

ويمكن القول أن عناصر الإشراف التربوي يجب أن تعي سمات الإشراف التربوي الفعال وأهمها:

- ضرورة التعاون الإيجابي بين المعلمين وعناصر المنظومة الإشرافية .
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتقويم أنفسهم ذاتيا ليتمكنوا من حل مشكلاتهم.
- احترام قدرات وإمكانات المعلمين وتقبلهم كما هم واحترام فروقاتهم.

- عدم التعالي على المعلمين، والإيمان بالديمقراطية و المشاركة.

الإشراف التربوي في عصر الدولة الإسلامية:

اهتم المسلمين بالتربية والتعليم، إلا أنه لم يكن هناك جهاز خاص بالإشراف التربوي يتابع التعليم بالشكل المعروف، إلا أن المتابعة لم تهمل تماماً لإدراك الأمراء والحكام أهمية التعليم في إعداد الإنسان المسلم الصالح ، فقد كان الفقهاء يتابعون المعلمين ويحاسبونهم، ووجدت إجراءات تأديبية بحق المعلمين المقصرين كان يتخذها الحكام، بدأت بالتوبيخ واللوم، وانتهت بالفصل من مهمة التعليم .وزاد افتتاح المدارس في عصر المماليك ثم تناقص في العصر العثماني وظهر انحدار في نوعية التعليم .أما المعلمون فكانوا من العلماء، يعلمون في المدارس والمساجد ،وقد نالوا احترام السلاطين وأولياء الأمور، ثم ظهرت قضية توريث وظيفة التدريس لتولى العمل، العديد من المعلمين غير الأكفاء، وللحقيقة فقد حاولت الدولة العثمانية النهوض في التعليم في أواسط القرن التاسع عشر ووضعت قوانين إصلاح التعليم دون أن تطبقها. (النباهين،١٩٩٦ :٤٣٠)

واقع الإشراف التربوي في فلسطين:

لقد سبق وأن عُرفت مهنة الإشراف التربوي في فلسطين بالتفتيش، ثم استبدلت من مفتش إلى مُراقب أو موجه ثم مشرف، وكان ذلك محاولة لاستبعاد الصورة التي علقت بأذهان المعلمين عن عملية التفتيش التي كانت تركز على تصيد نقاط ضعف المعلمين، ولم تكن تلتفت إلى جوهر الإشراف الذي يأخذ بأيدي المعلمين والتعاون معهم لتنفيذ المنهاج وتحقيق أهدافه. (حرب ، ١٩٩٨ : ١٦٣) ويرى الباحث أن هذا التطور جاء انسجاماً للتطور في سائر الدول العربية الأخرى ، فالظروف متشابهة والنظم التعليمية مترابطة ،رغم خصوصية الظروف الفلسطينية بسبب الانتداب والاحتلال. وبالنظر إلى الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية ، فقد تطور منذ أن بدأت الأمم المتحدة برعاية شؤون اللاجئين عام ١٩٥٠م، فبدأت تفتح المدارس في كافة المناطق وعينت معلمين بدون مؤهلات تربوية أو أكاديمية. واستمر ذلك حتى أنشأت معهد التربية في عمان سنة ١٩٦٣م بهدف تحسين نوعية التعليم من خلال تأهل المعلمين وتنظيم دورات ونشاطات منتمية لتدريبهم أثناء الخدمة. (دقاق ، ١٩٨٤ : ٧)

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي عامة إلى تحسين عملية التعليم، ويسعى الإشراف إلى تحقيق أهداف أخرى عديدة على المشرف أن يعرفها، لتتشكل لديه رؤية واضحة لمهمته ومن هذه الأهداف:

١. تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.
٢. رفع مستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين والإداريين بالتركيز على أكثر الطرق والوسائل والمناهج علمية وواقعية وفاعلية.
٣. استثمار الطاقات الكامنة لدى المعلمين وتشجيع روح البحث والتجريب والابتكار.
٤. مساعدة المعلمين والطلبة في حل مشكلاتهم أو التخفيف من آثارها.
٥. جعل المدارس ومراكز التعليم والتدريب أكثر بهجة وإنسانية من حيث العلاقات الانسانية والامكانيات المادية.
٦. تعزيز مفاهيم المشاركة والتعاون والتشاور والعمل الجماعي بروح الفريق.

(عيسان، ١٩٩٥:١٨)

٧. تحسين مواقف التعليم لصالح التلميذ وأن يكون مخططاً ومتابعاً ومقوماً.
٨. تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي لممارساتهم، ومساعدتهم على تحديد أهداف عملهم وتقويمها.

خصائص الإشراف التربوي الفعال: و أهمها:

١. توجيه العناية نحو أساسيات التربية، وتنظيم التعليم وتحسينه في إطار الأهداف العامة للتربية.
٢. تحسين كافة العوامل المؤثرة في نمو العملية التربوية وليس تحسين أداء المعلم فقط.
٣. التركيز على تحسين المجموعة ككل من خلال العمل التعاوني للأفراد، وليس التركيز على معلم أو أفراد فقط.
٤. جعل المعلم عضواً فعالاً متعاوناً في الجماعة التي تختص بتحسين التعليم.

٥. العمل على توضيح حاجات العاملين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية بين العاملين.
٦. الاعتماد على الأسلوب الديموقراطي المبني على تعاون واندماج كل الأعضاء العاملين والمشتركين في تنفيذ البرنامج المدرسي من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية.
٧. الإشراف الحديث عملية شاملة فهو يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره، وتعتبر عملية الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم، وتعتمد على موقف التعليم والتعلم. (متولى، ١٩٨٣:٢٣)

سمات المشرف التربوي:

إن المشرف التربوي هو أحد عناصر منظومة الإشراف التربوي، فهو الأداة الأساسية لعملية الإِشراف التربوي لأنه هو الذي يخطط وينفذ عملية الإِشراف ويوجه نتائج الإشراف وبفاعليته تنجح عملية الإشراف وتحققه غاياتها.

يجب أن يتسم المشرف التربوي بالسمات التالية:

- إنساني يحرص على العلاقات الإنسانية.
- ديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم.
- شمولي النظرة من حيث المسؤولية في تحقيق النمو المتكامل للمعلمين والمتعلمين.
- يأخذ بأيدي العاملين باتجاه النجاح في العمل ويتعامل معهم ماضياً وحاضراً ومستقبلاً.
- قدوة حسنة في الأداء والحكمة واتخاذ القرارات.
- القدرة على مواجهة المواقف بفاعلية عالية واتزان.

مهمات الإشراف التربوي: اختيار المعلمين الجدد ورعايتهم، النمو المهني للمعلمين، تنظيم الموقف التعليمي التعلمي، تطوير المناهج،تقويم العملية التعليمية،

أساليب الإشراف التربوي يتوقف نجاح اختيار الأسلوب التوجيهي على توافر بعض المقومات الأساسية أهمها:

١. ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي، وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.

٢. معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وتشبع احتياجاتهم.
٣. ملاءمة الأسلوب لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم وإعدادهم وقدراتهم.
٤. المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.
٥. تعاون المشرفين والمعلمين في تخطيط الأسلوب الإشرافي وتقويمه.
٦. إشراك بعض العاملين من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.
٧. مراعاة الأسلوب الإشرافي لظروف المعلم، والمشرف والمدرسة والمحيط وتوفر الوسائل التعليمية.
٨. ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو، وإيمانهم بأهمية الأسلوب الذي يختارونه وقدرتهم على استخدامه. (الخطيب، ١٩٨٤:٢٢٣)

وقد تم تقسيم الأساليب الإشرافية إلى نوعين هما:

أولا: الأساليب الفردية وتشمل: زيارة المدرسة- زيارة المعلم في الصف- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف – التزاور.

ثانيا: الأساليب الجماعية: وتشمل الدروس التوضيحية والنموذجية – المشاغل التربوية – الاجتماعات الفنية – المؤتمرات التربوية – الدورات التدريبية – القراءات الموجهة – الندوات – الحلقات الدراسية – التعاون مع مؤسسات تربوية. وعلى الرغم من تعدد تلك الأساليب إلا أنه لا يمكن الفصل بينها فقد يحدث تطبيق الأساليب الجماعية و أساليب فردية مناسبة. (البزار، ١٩٧١:٦٠)

فعالية المعلم:

لكي يكون المعلم عنصراً فعالاً ومؤثراً، يتوجب عليه أن يكون شريكاً فاعلاً داخل الصف، ومراقباً لعملية التعلم، ليحلل ويُفسر المعلومات المتوفرة في بيئة الصف، ثم يستخدم تلك المعلومات إلى جانب النظريات والأبحاث الأصيلة كقاعدة للتخطيط واتخاذ القرارات. (الحسناوي، ٢٠٠٥م ، ٣١)

وقد أوجز (مرسي) خصائص المعلم الفعال وأهمها:

١- أن يكون مثقفاً واسع الأفق ، لا يحصر اهتمامه كله في مادة تخصصه التي يدرسها، ولديه استعداد لمسايرة التغير والتقدم.

٢- أن يتميز بالنظرة الموضوعية الواقعية للأمور، وأن يبتعد عن التعصب لرأيه الخاص.
٣- أن يكون موضع ثقة طلابه، حساساً لطبيعة العلاقات التي تربطه بهم.
٤- أن يكون متفهماً لنفسيات طلابه ولدوافع سلوكهم.
٥- أن يتميز بالعطف الإنساني والتفهم لظروف طلابه الاجتماعية والنفسية.
٦- أن يكون باحثاً عن الحقيقة والدفاع عما يعتقد أنه حق، مع التفاؤل الذكي المبني على الدافع المدروس.
٧- أن يكون صديقاً لطلابه، يقترب من عقولهم، كما يقترب من مشاعرهم ومشاكلهم

ويرى الباحث أن المعلم الفعال ينبغي أن يتصف بعدد من الصفات كالمعرفة والأخلاق المهنية العالية والاهتمام بالطلاب والسمعة الحسنة...

الدراسات السابقة

قام الباحث بوضعها في ثلاثة محاور هي:

أولاً : دراسات تناولت واقع الإشراف:

١ - دراسة محمود (١٩٩٧): "واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الأشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين من وجهة نظرهم، وكشف ممارسات المشرفين التربويين للأنشطة الإشرافية في هذا المجال. تألفت عينة الدراسة من ٦٨٨ معلما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبانة تم تطبيقها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تباين كبير بين درجات ممارسات المشرفين التربويين الإشرافية والهادفة إلى تنمية كفايات المعلمين.
- هناك ممارسات أكثر شيوعا في مجال تنمية الكفايات، منها عقد اجتماعات ما بعد الزيارة الصفية، وتشجيع توظيف الوسائل المعينة والمساعدة في تطوير طرائق وأساليب التدريس.

- الممارسات الأقل شيوعاً: مساعدة المعلمين لعمل مسح شامل لمؤسسات البيئة المحلية؛ مناقشة المعلمين في النشرات المرسلة إليهم وتشجيعهم على إشراك التلاميذ في حل بعض المشاكل البيئية.

- كان المجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين هو: تنفيذ المناهج الدراسة وتطويرها بينما المجال الأقل ممارسة هو: توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية.

٢ - دراسة نشوان(١٩٩٨): " إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي لمدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي، و اقتراح إجراءات لتطويرها تكونت عينة الدراسة من ١٦٢ مديرا و ٣٣ مشرفا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانه تضم ٧ مجالات، و كان من أهم نتائج الدراسة:

١. أقل الفقرات استجابة تتمثل بحدوث نزاع داخلي، و عدم القدرة على اتخاذ القرارات عند حدوث مشاكل إدارية في العمل ،و استخدام البيروقراطية كأسلوب قياس في ضبط سلوك المتعلمين.
٢. أكثر الفقرات استجابة المتعلقة بالأنماط السلوكية التي تعمل على تحسين السلوك التنظيمي وفعالية منظومة الإشراف التربوي، و الدورات التدريبية التي تزيد مهارات المشرفين والمديرين في العلاقات الإنسانية الجيدة، و النمط الديمقراطي.

٣ - دراسة عيده (١٩٩٥): "تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن. تألفت عينة الدراسة من ١٢٧مشرفاً و ٦٧٠ مديراً ومديرة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة تضم مجالات في المدخلات والمخرجات والعمليات، وكل يحوي عدة مجالات فرعية.

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن أسس اختيار المشرفين لا تأخذ في الحسبان امتلاك المتقدم للوظيفة الكفايات اللازمة بدرجة كافية.
- أن الأساليب الإشرافية المستخدمة لا تتيح الفرصة إلى عقد لقاءات دورية منتظمة بين المعلم والمشرف.
- أن التقويم يعتمد على نتائج زيارة صفية واحدة مفاجئة، ولا يسمح التقويم بأن يقوم المعلم نفسه ذاتياً.
- الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدُنيا يواجه بعض المشكلات، منها التركيز على أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة، وقلة عدد المشرفين المخصصين للمعلمين يؤثر على تنظيم الإشراف التربوي سلبياً.
- أن هناك فجوة كبيرة بين ممارسات الإشراف وما يجب أن يكون عليه الإشراف.

٤ - دراسة شاهين (١٩٩١): "واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية المهنية والعلمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود المبذولة من قيادات الإشراف في التنمية المهنية للمعلم وهدفت إلى الكشف عن أوجه القصور في الإشراف الحالي وعن توقعات المعلمين لدور قيادات الإشراف في التنمية المهنية لهم.

تألفت عينة الدراسة من ١٦١ معلماً ومعلمة من منطقة مصر الجديدة وشمال شرق القاهرة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة ومقابلة شخصية.

ومن نتائج الدراسة:

- أن الإشراف التربوي القائم في المدارس لا يتيح للمعلمين فرصة النمو العلمي والمهني.
- أن مساعدات الإشراف لا تتعدى تشجيع المعلمين على مواصلة الدراسة العليا أو حضور الدورات التدريبية.
- أن برامج التدريب غير كافية لمتطلبات نمو المعلم العلمية والمهنية.

- عدم كفاية الحوافز الإيجابية أو السلبية على السواء في استثارة الرغبة لدى المعلم لينمو مهنياً. - عدم وجود تعاون كافٍ بين قيادات الإشراف يسمح بالتنسيق بين مهامهم المختلفة وتكاملها.

٥ - دراسة ديلورم (Delorme 1985): "التعرف على آراء معلمي المدارس الابتدائية حول الإشراف وأساليب التقويم"

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء معلمي المدارس الابتدائية في ولاية نورت داكوتا حول الإشراف وأساليب التقويم.

تكونت عينة الدراسة من ١٠٠ معلم واستخدم الباحث المنهج الوصفي مطبقا استبانة قام بإعدادها.

ومن نتائج الدراسة:

- اتفاق المعلمين على أن هدف عمليتي الإشراف والتقويم هو تحسين التعليم.
- يوجد قصور في الممارسات الإشرافية الحالية تحول دون تحقيق هذا الهدف.
- كلما زادت أعمار المعلمين قلت إيجابيات آرائهم نحو الإشراف والتقويم.

ثانياً :دراسات تناولت دور المشرف:

١ - دراسة الأغا والديب(٢٠٠٢): "دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى تحديد مهام ودور المشرف في تطوير أداء المعلم، وتقويم ممارسته لهذا الدور من خلال آراء كل من المعلمين والمشرفين والمدراء في محافظة غزة بفلسطين.

اشتملت عينة الدراسة على ٩٨ معلما ومعلمة، و٤٥ مشرفا ومشرفة، و٥٠ مديرا ومديرة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. و كانت أداة الدراسة استبانة تتضمن ٩١ فقرة موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط للتدريس، والمادة العلمية،طرق وأساليب التدريس، والزيارات الإشرافية، والعلاقات الإنسانية،و التخطيط . و بينت نتائج الدراسة :

-أن المشرفين و المدراء و المعلمين يتفقون بأن المشرفين يحثون المعلمين على تخطيط الدروس ويزودونهم بمادة إثرائية للمعالجة، ويرشدونهم إلى طرق التدريس اللازم إتباعها في الموقف الصفي، ويساعدون المعلمين على تنمية القدرة على حل المشكلات التربوية، ولا يسجلون ملاحظات أثناء الحصة ويساهمون في عمل سجل التقويم الذاتي للمعلمين.

وجود قصور في بعض المهام الإشرافية منها:

- عدم اطلاع المعلمين على المستجدات من مواد ومجلات و أبحاث، وعدم مساعدة المعلمين في التخطيط لأنشطة إبداعية، وعدم تزويدهم بأدوات تقويم خاصة تراعي ذوي الحاجات الخاصة.
- إضافة إلى أن مجال الزيارة الصفية كان أقلها قصوراً.

٢ - دراسة الحارثي (٢٠٠١): "دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف".

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يقوم به المشرف التربوي وممارساته الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة الطائف. تألفت عينة الدراسة من ٣٣ % من المدارس الابتدائية في مدينة الطائف.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، القائم على وصف الواقع من أجل التشخيص للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١. يميل المشرف في أدائه للتركيز على طرق التدريس وتقييم المعلم وأداء الطلاب.
٢. عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على البحث والنصح دون تقديم بدائل تطبيقية.
٣. يتسم عمل المشرف بأسلوب المباغتة في متابعة أداء المعلم إذ يتضح ضعف التنسيق السابق لزيارة المشرف للمعلم.
٤. المشرف يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر، لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير الاختبارات لتحسين الأداء اللاحق.

٥. يميل المشرف إلى التركيز على حث المعلم على استخدام تقنيات التعلم، إلا أنـــه لا يتطرق إلى استخدام التقنيات الحديثة المتعلقة باستخدام الحاسوب في التعليم.

٦. يركز المشرف في أدائه على الأهداف التعليمية الخاصة بالمحتوى، ولا يسعى إلـــى ربطها مع الأهداف العامة للتعليم في المملكة.

٧. يميل المشرف إلى متابعة خطط التدريس المكتوبة، ولا يقدم خطط نموذجية بديلة.

٣- دراسة حسن (١٩٩٥): "دور المشرف في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف في تحسين النمو المهني للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من ٤٤ معلماً ومعلمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة تشتمل على سبعة مجالات هي: التخطيط للتدريس، الكتاب المدرسي والمناهج، الأساليب وطرائق التدريس، الوسائل التعليمية، التقويم والاختبارات، التقنيات الإشرافية، الانتماء للمهنة.

أوضحت نتائج الدراسة:

- أن دور المشرف في تحسين النمو المهني للمعلمين مرتبة تنازليا كما يلي: الانتماء للمهنة، التخطيط للتدريس، الأساليب وطرائق التدريس، الكتاب المدرسي والمناهج، التقويم والاختبارات، التقنيات الإشرافية، الوسائل التعليمية.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) بين رأي المعلمين فـــي دور المشرف في تحسين نموهم المهني تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ثالثا : دراسات تناولت فعالية المعلم وأدواره:

١- دراسة الخروز (١٩٩٥): "الفرق بين المعلم الفعـــال والمعلـــم غيـــر فعـــال فـــي الاستراتجيات المستخدمة للتعامل مع المشكلات الصفية واختلاف ذلك باختلاف جـــنس المعلم".

هدفت الدراسة إلى كشف الاستراتيجيات التي يستخدمها المعلم الفعال وغير الفعال في تعامله مع المشكلات الصفية. وكانت عينة الدراسة ١٦٠ معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة مكونة من ١٠٢ فقرة موزعة على ١٧ مجالاً لتحديد فعالية المعلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن المعلمين الفعالين يكثرون من بعض الاستراتيجيات في التعامل مع المشكلات الصفية، وأهمها استراتيجيات التعزيز والسلوك التدعيمي، بينما استخدم المعلمون غير الفعالين استراتيجيات العقاب والسلوك الضاغط وتبين من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استخدام استراتيجيات التعامل مع المشكلات الصفية.

٢ - دراسة أبو شنار (١٩٩٠): "تقويم فاعلية معلم التاريخ في المرحلة الثانوية".

هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية معلم التاريخ في المرحلة الثانوية في محافظتي الزرقاء ومأدباً في الأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانه تضم ١٠٢ فقرة موزعة على ١٧ مجالاً هي: التهيئة المباشرة وغير المباشرة وإثارة الدافعية، التخطيط السنوي أو الفصلي، التخطيط الدرسي، مرونة التعليمات والواجبات الدراسية، المرونة والتكيف، تقبل التلاميذ، التعزيز، تطوير مشاركة التلاميذ، الإدارة الصفية تنفيذ الدرس، تنظيم وتطوير التدريس، التفاعل مع المجتمع المحلي التقييم، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، السمات الشخصية، الكفاءة العلمية الأكاديمية، الالتزام المهني. وكانت عينة الدراسة ١٦٢ معلما ومعلمة من المدارس الحكومية.

وبينت نتائج الدراسة:

-أهمية التأهيل التربوي وعدد سنوات الخبرة في رفع وزيادة فاعلية المعلم والمعلمة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المعلمين والمعلمات تعزى إلى الجنس.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

٣ - دراسة العبد القادر(١٩٨١): "خصائص المعلم الفعال".

هدفت الدراسة إلى كشف خصائص المعلم الفعال كما يدركها الموجهون والمديرون والمعلمون والطلاب في الأردن.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبانة تضم ٥١ خاصية للمعلم الفعال موزعة على تسعة مجالات هي:

القدرة على التخطيط، تحديد الأهداف، مراعاة المعلم لخصائص الطلاب، كفاءة المعلم في المادة التعليمية، النمو المهني، قدرته على تنمية الاتجاهات والمهارات والقيم

لدى الطلاب، انتماؤه للمهنة، احترامه لقوانين المدرسة، قابليته واستعداده وكانت عينة الدراسة ١٩٤ فرداً من الفئات الأربع. وأظهرت نتائج الدراسة: اتفاق الفئات الأربعة على اتصاف المعلم الفعال بالصفات التالية:

- التمكن من المادة العلمية واهتمامه بها واستثارة الطلاب و تشجيعهم على المناقشة.
- تنمية روح الاستقلالية لدى التلاميذ.
- عدالة المعلم في علاقاته مع طلابه في تقويم أدائهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الأكاديمية والسلوكية.
- تقبل النقد والتأني في التفكير.
- عدم الاندفاع والتسرع.

٥- دراسة كريستين (Christine Anne ١٩٨٣): "خصائص المعلم الفعال كما يحددها طلبة المرحلة الثانوية".

هدفت الدراسة إلى كشف خصائص المعلم الفعال من وجهة نظر طلبة المرحلة الثانوية٠ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تضم أهم خصائص المعلم. وتكونت عينة الدراسة من ١٠٠ طالب من المرحلة الثانوية، ٣٢ معلماً في نفس المرحلة، وخمسة إداريين في المدارس الثانوية.

وبينت نتائج الدراسة:

* أن أهم عشر خصائص للمعلم الفعال رُتبت من قبل الطلاب كالآتي:

يناقش الواجبات ويعطي أمثلة، يشرح المادة الصعبة ،لا ينقل مشكلاته الشخصية إلى حيز التأثير على الطلاب ،يصحح بدقة، يضبط الصف دائماً، ودود ،يُصغي لكلام الطلاب، يُعطي الحرية للطلاب في إبداء آرائهم ،يساعد الطلاب في الموضوعات الصعبة، لا يسخر من الطلاب.

* أهم عشر خصائص للمعلم الفعال رُتبت من قبل المعلمين والمديرين والطلاب كما يلي: يستمتع بالتعليم ،أمين، يضبط الصف دائماً، يناقش الواجبات، لا ينقل مشكلاته الشخصية إلى حيز التأثير على الطلاب، يعامل الطلاب باحترام، لا يسخر من الطلاب، اتجاهاته وإيجابيته، يهتم بعمله، يصغي لكلام الطلاب.

6- دراسة إلس وجوسف وآخرون (Ellis & Joseph and others) (١٩٨٢): "تحديد الاختلافات بين معلمي ومعلمات المدارس العامة فيما يواجهونه وصعوبات تتعلق بأداء أدوارهم المهنية في عامهم الأول".

هدفت الدراسة إلى بيان الصعوبات التي يواجهها المعلمون في عامهم الأول والتي تتعلق بأدائهم لأدوارهم المهنية.

تكونت عينة الدراسة من (٤٤٨) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تتكون من سبعة مجالات تضم بعض أدوار المعلم وهذه المجالات: المعلم مخطط، المعلم ميسر للتعليم، المعلم موجه ومرشد للتلاميذ، المعلم وسيط ومفسر للثقافة، المعلم حلقة وصل مع المجتمع، المعلم عضو في هيئة التدريس، المعلم عضواً في جماعة المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

يتشابه أفراد العينة في ترتيب الأدوار المهنية حسب صعوبتها باستثناء اعتبار المعلم وسيطاً ومفسراً للثقافة حيث رأت المعلمات أنه الأكثر صعوبة، أما المعلمون فقد رأوا أن الدور الأكثر صعوبة هو أن المعلم موجه وميسر للتعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يرى الباحث أن تلك الدراسات ركزت على المعلم ونموه المهني والعناصر المساهمة في هذا النمو، فتارة تأخذ بوجهة نظر المعلمين وتارة بوجهة نظر المدراء أو المشرفين.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات واختلفت مع دراسات أخرى تناولت واقع الإشراف التربوي، فقد اتفقت مع دراسات محمود (١٩٩٧)، وصالح (١٩٩٧)، وساندك (١٩٩٢)، وشاهين (١٩٩١)، ونوز (١٩٨٨)، وديلورم (١٩٨٥)، وزوايدة (١٩٨٤)، وذلك في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في المعلمين، رغم أن هذه الدراسة ركزت على مرحلة التعليم الأساسي العليا حيث رأى الباحث أنه من الضروري منحهم الثقة ليعبروا عن آرائهم ومعتقداتهم.

وقد اختلفت مع دراسات أخرى شملت عيناتها المشرفين والمديرين مثل دراسة لبيب (١٩٩٩) والأكرف (١٩٩٧)، وعيدة (١٩٩٥)، وديراني (١٩٩٥)، وثابت (١٩٩٤)، والراشد (١٩٩١)، وأبو شرار (١٩٨٨).

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبذلك اتفقت مع الدراسات السابقة مثل المدلل (٢٠٠٤)، ومحمود (١٩٩٧)، وشاهين (١٩٩١)، وكوجان (١٩٨٧). ويعتقد الباحث أن هذه الدراسة امتازت عن سابقاتها بإجرائها ضمن وكالة الغوث الدولية وعلى معلمي مرحلة التعليم الأساسي العليا.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت دور المشرف التربوي في بعض مجالات الدراسة مثل دراسة النخالة (٢٠٠٢)، والأغا (٢٠٠٢)، وسيسالم (٢٠٠٠)، ومنصور (١٩٩٧)، وحسن (١٩٩٥)، واختلفت مع دراسات سابقة أخرى في مجالات أخرى كدراسة البنا (٢٠٠٣)، وعبد الرحمن (١٩٩٤)، والأيوب (١٩٩٠).

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسات سابقة في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وخبرة المعلم مثل دراسة نجادات (١٩٩١)، وحسن (١٩٩٥).

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة في بعض المجالات كالنشاط المدرسي والقيادة وأن عينة الدراسة كانت المعلمين حيث من خلالهم تم قياس ممارسات منظومة الإشراف التربوي بعناصرها التي سبق ذكرها.

وقد ركزت هذه الدراسة على فعالية المعلم التي يمكن قياسها ورصدها من خلال أثر منظومة الإشراف التربوي واستجابة المعلمين لعناصرها، وبذلك فقد تلاقت هذه الدراسة مع دراسات سابقة تناولت أدوار المعلم وفعاليته، مثل دراسة الخروز (١٩٩٥)، أبو تينة (١٩٩٤)، حمدقه (١٩٩٠)، الحماد ١٩٩٥)، العبد القادر (١٩٨١)، والتي حاولت جميعها تبين أدوار المعلم وسمات المعلم الفعال من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في توسيع عينة الدراسة لتشمل مشرفين ومدراء مثل دراسة شتات (١٩٩٩)، وكريستين (١٩٨٣).

ويعتبر الباحث أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تجرى في محافظات غزة وفي مؤسسة وكالة الغوث الدولية، وتقيس فعالية الإشراف من خلال فعالية المعلم.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة قد اتفقت مع بعض الدراسات في المنهج وفي النتائج وفي متغيرات الدراسة، ومنها ما تعارض معها في الدراسات.

ومن الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث منهج الدراسة وأداة الدراسة دراسة الراشد (١٩٩١) وأبو شرار (١٩٨٨)، ومحمود (١٩٩٧)، وشاهين (١٩٩١)، وشتات (١٩٩٩).

كما اتفقت مع دراسات أخرى في كونها أُجريت على العاملين في وكالة الغوث الدولية، ومن هذه الدراسات دراسة حمدقه (١٩٩٠)، وعبد الرحمن (١٩٩٤)، وحسن (١٩٩٥)، وثابت (١٩٩٤)، ومركز التطوير التربوي في القدس (١٩٩٤).

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة القرشي (١٩٩٤) في بعض المجالات ومتغيرات الدراسة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسات سابقة من حيث جعل المعلمين عينة الدراسة لوحدهم مثل دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥)، وديلورم (١٩٨٥)، وشاهين (١٩٩١).

وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبد القادر (١٩٨١)، وحمدقه (١٩٩٠)، وكريستين (١٩٨٣).

واختلفت في نتائجها مع بعض الدراسات فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة مثل دراسة الحماد (١٩٩٥)، ودراسة أبو شنار (١٩٩٠)، وحسن (١٩٩٥).

بالنسبة للدراسات التي تناولت واقع الإشراف التربوي فقد ركزت على مجالات عمل المشرف وأساليب الإشراف التي يستخدمها و التوقعات من العملية الإشرافية.

وأظهرت تلك الدراسات تركيز المشرفين على أسلوب الزيارة الصفية وعدم الأخذ بالتوجهات الحديثة للإشراف التربوي وتوقعات المعلمين كانت أعلى مما هو موجود فعلاً وهذا يدلل على أن العلاقة بين المشرف والمعلم ما زال يشوبها القلق والتوتر وعدم الثقة.

أما الدراسات التي تناولت أدوار مهام المشرف، فقد بينت بأن المشرفين يمارسون أدوارهم ضمن بعض المجالات وليست كلها، إضافة إلى قصور في ممارسة بعض الأدوار كالتقويم مثلاً وظهر أن عامل الخبرة والمؤهل ليس حاسماً في بعض الأوضاع.

وأن هناك بعض المعيقات تحول دون قيام المشرف بأدواره كزيادة عدد المعلمين وقلة الميزانيات.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

- اختيار وبلورة فكرة البحث ومجالاته وفي تصميم الاستبانة ومجالاتها وبنودها.
- معرفة الطرق الإحصائية وتحليل النتائج ومن التوصيات والمقترحات التي أبداها الباحثين.
- اختيار عينة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

٣. التأكيد على أهمية رأي المعلمين في الكشف عن الممارسات الإشرافية السائدة.
٤. الكشف عن مفهوم الفعالية و ربطها بالكفايات.
٥. تحديد سمات المعلم الفعال في مدارس وكالة الغوث الدولية.
٦. تناولت الدراسة مرحلة التعليم الأساسي العليا أو ما يسمى بالمرحلة الإعدادية وهذا ما يؤكد أهميتها.
٧. الوقوف على أثر بعض المستجدات المطبقة في دائرة التربية و التعليم في وكالة الغوث الدولية وخاصة مشروع المدرسة كبؤرة للتطوير واعتماد التخطيط الاستراتيجي على أداء المعلمين وبروز أدوار جديدة للمشرف التربوي كصديق ناقد للمدرسة.
٨. الكشف عن أثر التدريب الذي ينظمه معهد التربية، والأخذ بالاتجاهات الحديثة على فعالية المعلمين.

منهج وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة حيث تم دراسة مجالات عمل المشرف من خلال ممارسات المعلمين، وذلك بتطبيق أداة الدراسة ثم تحليل وتفسير النتائج.

مجتمع الدراسة: تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المعلمين و المعلمات الذين يعملون في مرحلة التعليم الأساسي العليا ،و خاصة صف السابع و الثامن و التاسع في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة و كان عددهم ٢٤٠٧ معلماً و معلمة

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة ٣٥٢ معلماً و معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وبمعدل مدرسة للبنين ومدرسة للبنات من كل منطقة تعليمية في قطاع غزة تم اختيارها بالطريقة العشوائية المنظمة،

أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة الإشراف التربوي حيث من خلال الاطلاع على الأدب التربوي قام بتصميم استبانة تتكون من ثمانية مجالات هي القيادة، التقويم، التلاميذ، التخطيط، المادة العلمية، الأساليب الإشرافية والنشاط المدرسي وهي تتكون من ٩٤ فقرة وهي موجهة إلى معلمي ومعلمات وكالة الغوث.

الصدق: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات وذلك للتأكد من انتماء الفقرة للمجال الرئيسي إضافة إلى الملائمة والوضوح، ودقة الصياغة حيث قام المحكمون بالحذف والإضافة و التعديل .

صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال مع توضيح مستوى الدلالة في كل حالة ثم حساب درجة ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة وقد تبين أن هناك ارتباطات جيدة.

جدول رقم (٥): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال القيادة مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
القيادة	١	٠.٤٩٩**	٧	٠.٨١٣**
	٢	٠.٧٩٤**	٨	٠.٦٨٦**
	٣	٠.٧٨٨**	٩	٠.٦٧٥**
	٤	٠.٨٠٣**	١٠	٠.٧٦١**
	٥	٠.٧٨٨**	١١	٠.٧٧٥**
	٦	٠.٧٧٢**		

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (٥) أن جميع فقرات المجال الأول والمتعلق بالقيادة حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (٦): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال العلاقات الإنسانية مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
العلاقات الإنسانية	١	٠.٧٦٠**	٦	٠.٧٧٦**
	٢	٠.٨٦٠**	٧	٠.٧٤٨**
	٣	٠.٦٢٣**	٨	٠.٧٨٦**
	٤	٠.٦٤٠**	٩	٠.٧٣٩**
	٥	٠.٦٤٣**	١٠	٠.٦٣٣**

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات المجال الثاني و المتعلق بالعلاقات الإنسانية حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (٧): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال التخطيط مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
التخطيط	١	٠.٦٧٤**	٧	٠.٤٩٦**
	٢	٠.٥٣٢**	٨	٠.٦٦٧**
	٣	٠.٦٩٧**	٩	٠.٦٧٨**
	٤	٠.٦٦٢**	١٠	٠.٦٧٣**
	٥	٠.٣٨٠*	١١	٠.٦٩٧**
	٦	٠.٦١٥**	١٢	٠.٥١٠**

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات المجال الثالث و المتعلق بالتخطيط حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (٨): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال شئون التلاميذ مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
شئون التلاميذ	١	٠.٦٧٠**	٩	٠.٦١٥**
	٢	٠.٧٧٥**	١٠	٠.٧٤٧**
	٣	٠.٥٨٦**	١١	٠.٦٧٨**
	٤	٠.٧٧٩**	١٢	٠.٦٠٨**
	٥	٠.٧٥٤**	١٣	٠.٦٣٧**
	٦	٠.٦٨٧**	١٤	٠.٦٦١**
	٧	٠.٦٩٢**	١٥	٠.٦٣٥**
	٨	٠.٧٣٢**		

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (٨) أن جميع فقرات المجال الرابع و المتعلق بشئون التلاميذ حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (٩): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال التقويم مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
التقويم	١	٠.٧٤٢**	٧	٠.٦٣٠**
	٢	٠.٦٨١**	٨	٠.٦٩٥**
	٣	٠.٦٣٨**	٩	٠.٦٠٠**
	٤	٠.٦٧٦**	١٠	٠.٦٧٠**
	٥	٠.٥٦٣*	١١	٠.٥٦٤**
	٦	٠.٦٧٧**	١٢	٠.٦٧١**

يبين الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات المجال المتعلق بالتقويم حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول (١٠): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال المادة العلمية مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
المادة العلمية	١	٠.٣٠٨	٦	٠.٣٣٤*
	٢	٠.٤٨٢**	٧	٠.٥٢٩**
	٣	٠.٥٨٣**	٨	٠.٤٩١**
	٤	٠.٣٥١*	٩	٠.٥٨٣**
	٥	٠.١٤٩	١٠	٠.٦٥١**

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (١٠) أن جميع فقرات المجال المتعلق بالمـــادة العلميـــة حققـــت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (١١): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال النشاط المدرسي مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
النشاط المدرسي	١	٠.٥٩٧**	٧	٠.٥٧٢**
	٢	٠.٤٧٧**	٨	٠.٤٢٥**
	٣	٠.٤٧٣**	٩	٠.٦٨٣**
	٤	٠.٣٩٢*	١٠	٠.٨٤٦**
	٥	٠.٤٢٣**	١١	٠.٧٢٣**
	٦	٠.٧٣٥**		

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (١١) أن جميع فقرات المجال المتعلق بالنشاط المدرسي حققـــت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (١٢): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجال الأساليب الإشرافية مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
الأساليب الإشرافية	١	٠.٦٧٧**	٨	٠.٨٢٢**
	٢	٠.٧١٤**	٩	٠.٧٣٨**
	٣	٠.٧٥٧**	١٠	٠.٧٣٨**
	٤	٠.٦٧٥**	١١	٠.٨٢٨**
	٥	٠.٧٢١**	١٢	٠.٧٨٠**
	٦	٠.٦٤٠**	١٣	٠.٨٠٣**
	٧	٠.٨٠٠**		

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (١٢) أن جميع فقرات المجال المتعلق بالأساليب الإشرافية حققت ارتباطات جيدة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ٠.٠٥ مع الدرجة الكلية للمجال.

ب- معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة تتضح في جدول رقم (١٣) حيث يتضح من الجدول أن المجالات الثمانية للاستبانة مرتبطة بصورة واضحة مع الدرجة الكلية للاستبانة و هذا يحقق صدق البناء لها.

جدول رقم (١٣): درجة الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط
القيادة	٠.٧٠٩**
العلاقات الإنسانية	٠.٣١٣**
التخطيط	٠.٨٠٦**
شئون التلاميذ	٠.٨٨٦**
التقويم	٠.٨٨٤١**
المادة العلمية	٠.٨٥٤١**
الأنشطة المدرسية	٠.٨٧٩١**
الأساليب الإشرافية	٠.٨٥٨٢**

**دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

الثبـــــــات:

للتحقق من معامل الثبات

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية حيث قام بحساب معامل الثبـــات بإيجـــاد معامل الارتباط بيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية و مجموع درجات الفقرات الزوجية للاستبانة و قد بلغ معامل الثبات ٠.٩ .

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحـــصائية (SPSS) لمعالجـــة النتـــائج و تحليلها باستخدام:

١. معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات.
٤. النسب المئوية.
٥. تحليل التباين الأحادي .

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإشراف التربوي في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة على أداء معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وما إذا كانت تلـــك الممارســـات أدت إلى فعاليتهم أم لا من وجهة نظرهم استناداً إلى ثقتنا بآراء المعلمين أنفسهم . إضـــافة إلى كشف أوجه القوة وأوجه القصور في عناصر الإشراف التربوي للاستفادة من ذلـــك في الحصول على تغذية راجعة تطويرية مستقبلاً للتأكيد على تمثـــل معلمينـــا بالـــسمات الحقيقية للمعلم الفعال .

بالنسبة للسؤال الأول للدراسة وهو (ما مستوى تقديرات المعلمين لدور الإشراف التربوي على فعالية المعلم؟)

فقد قام الباحث بالتعامل مع استجابات أفراد عينة الدراســـة بحـــساب التكـــرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكافة فقرات الاســـتبانه ومجالاتهـــا مـــن خـــلال المعادلات الآتية:

جدول رقم (١): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	(النسبة المئوية ١٠٠%)	الترتيب
المجال الأول: القيادة	١- منحي مسئولية القيام ببعض الصلاحيات.	3.371	67.41	10
	٢- تشجيعي ورفع روحي المعنوية.	3.408	68.16	8
	٣- احترام رأيي ومقترحاتي.	3.411	68.22	7
	٤- إشراكي في اتخاذ القرارات.	2.975	59.50	11
	٥- معاملتي بأسلوب ديمقراطي	3.467	69.35	5
	٦- توفير مناخ مادي ونفسي إيجابي.	3.374	67.48	9
	٧- تشجيعي على العمل بروح الفريق.	3.607	72.15	2
	٨- إشراكي في قيادة بعض النشاطات.	3.498	69.97	4
	٩- تقديم التوجيهات لي بطريقة ودية.	3.816	76.32	1
	١٠- فتح الفرص أمامي للتقدم والترقية.	3.421	68.41	6
	١١- تقييمي بطريقة موضوعية عادلة.	3.561	71.21	3
	متوسط المجال	**3.446**	**68.93**	

ويظهر من الجدول السابق أن درجة استجابة أفراد العينة لفقرات مجال القيادة مقبولة ومتقاربة وكانت أقوى الفقرات رقم: (٩) والمتعلقة بتقديم التوجيهات للمعلمين بطريقة ودية بينما أدناها هو إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والتي تمثل الفقرة رقم: (٤).

ويُنصح بمزيد من الاهتمام بهذا المجال، وأن تستمر عناصر الإشراف التربوي للارتقاء بالممارسات القيادية الديمقراطية مع التركيز على تدريب الكوادر، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، ومساندتهم في تحقيق طموحاتهم.

جدول رقم (٢): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	(النسبة المئوية ١٠٠%)	الترتيب
المجال الثاني: العلاقات الإنسانية	١- الاهتمام بحاجات المعلمين ومشكلاتهم.	3.27	65.41	9
	٢- تحفيز المعلمين وتعزيز نجاحاتهم.	3.28	65.55	8
	٣- تقدير المعلمين وتنمية اتجاهاتهم الايجابية.	3.36	67.10	7
	٤- إيجاد مشاعر ايجابية مستقرة بين المعلمين والمشرفين.	3.40	67.91	6
	٥- تحقيق توافق بين حاجات المدرسة وحاجات المعلمين	3.74	74.97	2
	٦- تنمية روح الثقة والتعاون داخل المدارس.	3.43	68.66	5
	٧- تشجيع إشراك الطلبة في حل مشكلات البيئة.	3.63	72.58	4
	٨- تنمية علاقات المعلمين بأولياء الأمور.	3.71	74.19	3
	٩- بناء علاقات ايجابية بين المعلمين والمؤسسات.	3.82	76.41	1
	١٠- تقدير جهود المعلمين وإنجازاتهم	3.26	65.11	10
	متوسط المجال	**3.49**	**69.79**	

يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابة أفراد العينة لفقرات هذا المجال مقبولة حيث كانت أعلاها الفقرة رقم (٩) المتعلقة ببناء علاقات ايجابية بين المعلمين والمؤسسات وكانت أدناها الفقرة رقم (١٠) المتعلقة بجهود المعلمين وإنجازاتهم.

ويلاحظ أن درجة فقرات هذا المجال تنسجم مع بدء الاهتمام بالتوجه الإنساني لعناصر الإشراف في وكالة الغوث إلا أن المعلمين بحاجة أكثر إلى الحفز والتعزيز لجهودهم، وإلى تحسس مشكلاتهم والعمل على حلها.

جدول رقم (٣): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	(النسبة المئوية ١٠٠%)	الترتيب
المجال الثالث: التخطيط	١- تلبية الحاجات الفعلية للمعلمين.	3.09	61.80	8
	٢- إبراز أهمية التخطيط لنجاح العملية التعليمية.	3.65	73.08	1
	٣- الاهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم.	3.50	69.97	4
	٤- إبراز قيمة الأهداف التي يعمل المعلمون على تحقيقها.	3.52	70.40	3
	٥- تعليم المعلم للمبحث المختص به حسب التخصص.	3.59	71.84	2
	٦- مساعدة المعلم في إنجاز عناصر الخطة اليومية.	3.44	68.85	5

	٧- مشاركة المعلمين في عملية التخطيط السنوي واليومي.	3.11	62.24	7
	٨- تزويد المعلمين بنماذج لخطط متميزة ومتنوعة.	3.07	61.50	10
	٩- تنسيق العمل بين المشرف والمدير والمعلم.	3.12	62.37	6
	١٠- تقديم تغذية راجعة حول خطط المعلمين.	2.65	53.02	11
	١١- تضمين الخطة أنشطة تخدم البيئة المحلية.	2.65	53.02	11
	١٢- إعلام المعلمين بمخطط زياراتهم الإشرافية.	3.09	61.80	8
	متوسط المجال	**3.24**	**64.82**	

يظهر في الجدول السابق أن درجة استجابة أفراد العينة لفقرات مجال التخطيط مقبولة وتمارس بنسب متفاوتة حيث كانت أعلاها الفقرة رقم (٢) المتعلقة بإبراز أهمية التخطيط لنجاح العملية التعليمية وأدنى الفقرات درجة الفقرة رقم (١٠) ورقم (١١) والتي تتعلق بتقديم تغذية راجعة حول خطط المعلمين وتضمن الخطة أنشطة تخدم البيئة المحلية.

ويرى الباحث أن على عناصر الإشراف التربوي التركيز على التخطيط من خلال الدورات التأهيلية واللقاءات والاجتماعات وخاصة دراسة خطط المعلمين ميدانياً وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة التطويرية إضافة إلى حث المعلمين على التخطيط لربط الخبرات المنهجية بالحياة والبيئة.

جدول رقم (4): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال شئون التلاميذ

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
المجال الرابع: شئون التلاميذ	١- تعرف طبيعة نمو التلاميذ في مختلف الجوانب.	3.097	61.93	10
	٢- تلبية حاجات التلاميذ وميولهم.	3.162	63.24	12
	٣- بحث مشكلات التلاميذ والحرص على حلها.	3.181	63.61	11
	٤- إبراز توقعات عالية بنجاح وإتقان التلاميذ.	3.237	64.74	9
	٥- تعزيز وحفز التلاميذ وزيادة حماسهم للتعلم.	3.461	69.22	4
	٦- وضع مؤشرات أداء لمراقبة تقدم التلاميذ.	3.327	66.54	6
	٧- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	3.551	71.03	2
	٨- مراعاة أنماط تعلم التلاميذ وذكاءاتهم.	3.349	66.98	5
	٩- تصميم مواد وأنشطة للتعلم الذاتي.	3.053	61.06	13
	١٠- تصميم برامج تعليمية للتلاميذ بطيئي التعلم.	2.766	55.33	15
	١١- تصميم برامج تعليمية خاصة بالموهوبين.	2.844	56.88	14
	١٢- إعداد وتنفيذ مسابقات للتلاميذ المتفوقين.	3.664	73.27	1

	١٣- تنمية التفكير الناقد والإبداعي للتلاميذ.	3.287	65.73	8
	١٤- إدارة وقت تعليم التلاميذ بفاعلية.	3.480	69.60	3
	١٥- تقديم تغذية راجعة تطويرية حول تعلم التلاميذ.	3.290	65.79	7
	متوسط المجال	**3.25**	**65.00**	

يتضح من درجة استجابة أفراد العينة لفقرات مجال شئون التلاميذ أن معظمها متقاربة إلا أنها متوسطة، وكانت أعلاها فقرة رقم (١٢) المتعلقة بتدريب المعلمين على إعداد وتنفيذ مسابقات للتلاميذ المتفوقين بينما أدناها درجة الفقرة رقم (١٠) والمختصة بتصميم برامج تعليمية للتلاميذ بطيئي التعلم. ويلاحظ أن هناك اهتماماً من المعلمين و الإدارات المدرسية بتدريب التلاميذ المتفوقين لاعتقادهم بإمكانية ذلك لقلة أعدادهم وأن هؤلاء التلاميذ يمثلون سمعة المعلم والمدرسة عند خوضهم مسابقات أوائل الطلبة ، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام بالتلاميذ ذوي الحاجات الخاصة ، سواء الموهوبين برعايتهم أو التركيز على بطيء التعلم مع ضرورة إعداد وتوظيف مواد تعليمه، لتشجيع التعلم الذاتي، والسعي دوماً لتلبية حاجات التلاميذ كافة.

جدول رقم (5): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقويم

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	(النسبة المئوية ١٠٠%)	الترتيب
المجال الخامس: التقويم	١- تقويم أداء المعلم استناداً إلى معايير واضحة ومحددة سلفاً.	3.64	72.71	1
	٢- اتخاذ قرارات موضوعية بناءً على نتائج التقويم	3.48	69.60	3
	٣- اعتماد التقويم على أساليب إشرافية متنوعة.	3.36	67.29	5
	٤- إبراز أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية.	3.55	70.97	2
	٥- المشاركة في تقويم المنهاج والكتاب المدرسي.	2.73	54.58	12
	٦- دعم فكرة التقويم الذاتي للمعلم.	3.02	60.50	10
	٧- متابعة ما تم الاتفاق عليه مع المعلمين والمديرين.	3.28	65.67	9
	٨- متابعة التحسين في طرق التقويم المعلم للطلبة	3.29	65.79	8
	٩- مناقشة المعلمين بنتائج تحصيل طلابهم.	3.39	67.73	4
	١٠- دقة بناء الاختبارات وتحليل نتائجها.	3.33	66.60	6
	١١- تشجيع التحديث المستمر في أساليب التقويم	3.31	66.11	7
	١٢- الحرص على إنشاء بنك للأسئلة.	2.77	55.33	11
	متوسط المجال	**3.26**	**65.24**	

يبدو من استجابة أفراد العينة لفقرات مجال التقويم أنها متدرجة حيث كانت الفقرة (١) أعلاها درجة وهى حرص عناصر الإشراف التربوي على تقويم المعلم استناداً إلى معايير واضحة ومحددة سلفاً بينما أقلها درجة الفقرة رقم (٥) والمتعلقة بإشراك المعلمين في تقويم المنهاج، مع ملاحظة أن الدرجة الكلية للمجال متوسطة.

ويرى الباحث أن ارتفاع درجة الفقرة (١) يرجع إلى أن تقويم المعلمين في مدارس الغوث يستند إلى تقارير وأدوات محددة تضعها رئاسة الوكالة لكافة العاملين بينما الفقرة الأدنى درجة ترجع إلى عدم تركيز عناصر الإشراف التربوي على إشراك المعلمين في تقويم المنهاج حيث يتولى ذلك العاملون ، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على اعتبار أنها المسئولة على وضع المنهاج ومتابعة تطوره رغم أن المشرفين يقدمون اقتراحاتهم حول المنهاج والكتاب المدرسي ، وهي بحاجة إلي من يأخذ بها، كما أن هناك دعوة لكافة المدارس للاهتمام بإنشاء بنك للأسئلة ليكون مرجعاً للمعلمين في إعداد الاختبارات والمراجعات.

جدول رقم (6): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المادة العلمية

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
	١ - رفع الكفاية العلمية والمهنية للمعلم.	3.55	71.00	2
المجال السادس: المادة العلمية	٢ - تنظيم دورات تدريبية حول المادة العلمية.	3.48	69.60	3
	٣ - ربط المادة العلمية بواقع الحياة العملية.	3.33	66.54	5
	٤ - توفير أدلة معلم للمادة العلمية.	3.26	65.23	6
	٥ - تحليل محتوى المادة العلمية وإثرائها.	3.56	71.22	1
	٦ - إرشاد المعلمين إلى استراتيجيات جديدة لتعليم المادة.	3.40	68.10	4
	٧ - ربط المحتوى بميول التلاميذ وحاجاتهم.	3.14	62.80	7
	٨ - إرشاد المعلمين إلى المراجع والنشرات المغنية للمادة العلمية.	3.07	61.50	8
	٩ - حل المشكلات العلمية للمحتوى.	2.89	57.76	9
	١٠ - تشجيع المعلمين على تقييم الكتب المدرسية.	2.64	52.71	10
	متوسط المجال	3.23	64.65	

يظهر من استجابة أفراد العينة لفقرات هذا المجال أنها متقاربة ومتوسطة فأكثرها درجة الفقرة رقم (٥) المتعلقة بحرص منظومة الإشراف التربوي على تحليل محتوى المادة العلمية وإثرائها بينما أدناها درجة الفقرة رقم (١٠) المتعلقة بتشجيع المعلمين على تقييم الكتب المدرسية .

وهذا يتفق مع رؤية الباحثين بأن هناك اهتماماً بارزاً بتحليل محتوى المادة حيث يترك هذا العمل للمشرف التربوي منذ إقرار الكتب الجديدة ليبدأ بتنظيم ورش العمل للمعلمين لإنجاز هذا التحليل ، إلا أن هناك حاجة لإشراك المعلمين في تقييم الكتب واحترام آرائهم ومساعدتهم على تجاوز المشكلات العلمية التي تظهر خلال تطبيق المنهاج وإرشادهم إلي مصادر المعرفة ذات العلاقة.

جدول رقم (7): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النشاط المدرسي

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	(النسبة المئوية ١٠٠%)	الترتيب
المجال السابع: النشاط المدرسي	١ - المشاركة في إعداد وتنظيم الأنشطة المدرسية المتعددة.	3.44	68.85	1
	٢ - توزيع أنشطة على التلاميذ تلائم ميولهم واهتماماتهم.	3.12	62.31	3
	٣ - حث المعلمين على تشكيل نوادي علمية وتربوية.	2.77	55.33	11
	٤ - تشجيع تنظيم رحلات علمية ميدانية.	2.79	55.89	10
	٥ - تشجيع إقامة المعارض العلمية والتربوية.	2.90	58.01	7
	٦ - تزويد المعلمين بنماذج متميزة ومتنوعة للأنشطة.	2.89	57.82	8
	٧ - تنظيم أنشطة لتوثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية.	2.82	56.45	9
	٨ - توظيف الإذاعة والصحافة المدرسية لخدمة العملية التعليمية.	3.44	68.85	1
	٩ - الاستفادة من البرامج التعليمية في التلفزيون والانترنت.	2.93	58.50	٦
	١٠ - تعزيز الأنشطة الإبداعية والإبتكارية للتلاميذ.	3.03	60.62	4
	١١– إبراز أهمية العوائد التربوية للأنشطة المدرسية.	3.02	60.31	5
	متوسط المجال	3.01	60.27	

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة استجابة أفراد العينة لفقرات مجال النشاط المدرسي منخفضة وتتدرج من أعلى الفقرات نسبة وهى الفقرة (١) والفقرة (٨) والمتمثلة في اهتمام عناصر الإشراف التربوي بالمشاركة في إعداد وتنظيم الأنشطة المدرسية

وتوظيف الإذاعة والصحافة المدرسية إلى أقل الفقرات نسبة وهى الفقرة رقم (٣) وهـــى حث المعلمين على تشكيل نوادٍ علمية وتربوية.

و يُنصح بزيادة الاهتمام بهذا المجال بكل جوانبه سابقة الذكر .

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأساليب الإشرافية

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية ١٠٠%	الترتيب
المجال الثامن: الأساليب الإشرافية	١- توظيف أساليب إشرافية متنوعة ومتجددة.	3.17	63.36	7
	٢- إشراك المعلم في اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب.	2.53	50.53	13
	٣- نقل خبرات المعلمين والاستفادة منها.	3.27	65.36	3
	٤- تنظيم اجتماعات فنية لمعلمي المبحث الواحد.	3.26	65.17	4
	٥- تشجيع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	3.26	65.11	5
	٦- تنظيم دروس تدريبية وتوضيحية.	3.48	69.60	1
	٧- تشجيع القراءات المسلكية الهادفة.	3.04	60.81	8
	٨- عقد ندوات لبحث مشكلات تربوية طارئة.	2.84	56.82	10
	٩- الحرص على عقد اجتماع قبل الزيارة الصفية وبعدها.	2.75	54.95	11
	١٠- تشجيع إجراء بحوث إجرائية.	2.67	53.46	12
	١١- عقد مشاغل تربوية لربط الجانب النظري بالعملي.	2.93	58.57	9
	١٢- تنظيم دورات تدريبية لتلبية حاجات المعلمين.	3.28	65.67	2
	١٣- متابعة أثر برامج التدريب على أداء المعلمين.	3.17	63.43	6
	متوسط المجال	3.05	60.99	

ويتضح من الجدول (8) أن درجة الاستجابة لفقرات هذا المجال منخفضة إلى حدٍ ما، وأعلاها درجة الفقرة رقم (٦) وهى تنظيم دروس تدريبية وتوضيحية بينما أقلها درجة الفقرة رقم (٢) وهي إشراك المعلم في اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب.

ولا شك أن هذا يتفق مع واقع العملية الإشرافية حيث يتم التركيز على بعض الأساليب ولا يعطي المعلم فرصة اختيار الأسلوب المفضل بالنسبة له، كما لا يوجد اهتمام كافٍ بالبحوث الإجرائية الطوعية، إلا تلك التي يتم إجراؤها كمتطلبات لدورات معهد

التربية، إضافة إلي ذلك فإن عناصر الإشراف مطالبة بتطبيق الإشراف العيادي بخطواته، والانتباه إلي مشكلات المعلمين وحلها .

جدول رقم (9): استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانه مرتبة تنازلياً

مسلسل	مجالات الاستبانة	متوسط المجال	النسبة المئوية
١	العلاقات الإنسانية	3.49	69.79
٢	القيادة	3.45	68.93
٣	التقويم	3.26	65.24
٤	شئون التلاميذ	3.25	65.00
٥	التخطيط	3.24	64.82
٦	المادة العلمية	3.23	64.65
٧	الأساليب الإشرافية	3.05	60.99
٨	النشاط المدرسي	3.01	60.27
	المجموع الكلي	**3.25**	**64.97**

بالنظر إلى جدول رقم (9) يتضح أن درجة استجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات الاستبانة تتدرج من مجال العلاقات الإنسانية فالقيادة والتقويم وشئون التلاميذ والتخطيط والمادة العلمية والأساليب الإشرافية وأخيراً النشاط المدرسي.

إن نسبة استجابات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، كانت متوسطة ودون المتوقع، وهذا يؤكد الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتلك المجالات ولعل الدرجة الأعلى لمجالي العلاقات الإنسانية و القيادة جاء نتيجة للاهتمام بالمنحى الإنساني في الإدارة والإشراف، ولكن على منظومة الإشراف يجب أن تكون أكثر اهتماماً بتلك المجالات لما لها من أثر إيجابي في تحقيق فعالية المعلم .

بينما مجالات الأساليب الإشرافية والنشاط المدرسي كانا الأقل درجة حيث يلاحظ الباحث أن التركيز في الأساليب الإشرافية ينصب على الزيارة الصفية وبعض الأساليب الأخرى وهناك أساليب يجهل تطبيقها بعض عناصر منظومة الإشراف أو يجدون صعوبة في تطبيقها ، كضيق الوقت ، أو الكلفة الزائدة ، ولا يعرفها كثير من المعلمين، كذلك النشاط المدرسي لم ينل الدرجة الكافية من الاهتمام ولعل ذلك يرجع إلى الظروف الصعبة السائدة في المجتمع الفلسطيني وعدم مطالبة المعلمين بتنظيم أنشطة مدرسية لاصفية، فهم لطالما يتذمرون من اكتظاظ المنهاج بالمعلومات وعدم امتلاك الوقت الكافي لتنظيم وتنفيذ النشاطات ، أو لنقص كفاياتهم في هذا النشاط.

بالنسبة للسؤال الثاني في الدراسة: هل توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المعلمين لأثر ممارسات عناصر الإشراف التربوي على فعالية المعلم تعزى إلى الجنس؟

فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد الفروق فيها لفحص تأثير متغير الجنس على استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بعمل اختبار (ت) على مجالات الاستبانه الثمانية مع بيان مستوى الدلالة في كل مجال والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبارات (ت) للفروق بين المعلمين والمعلمات على مجالات استبانه الإشراف التربوي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة	معلمون	١٦٠	٣.٣٨٠٧	٠.٦٨١٩	١.٦١٥	٠.١٠٧ غير دال ///
	معلمات	١٦٠	٣.٥٠٦٣	٠.٧٠٨٦		
العلاقات الإنسانية	معلمون	١٦٠	٣.٠٧٠٠	٠.٧٢٦٩	٢.٢٣٤	٠.٠٢٦ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٢٤٨١	٠.٦٩٩١		
التخطيط	معلمون	١٦٠	٣.٢٠٥٧	٠.٦٢٨٣	٠.٨٦٣	٠.٣٨٩ غير دال ///
	معلمات	١٦٠	٣.٢٦٨٢	٠.٦٦٦٧		
شئون التلاميذ	معلمون	١٦٠	٣.١١٢١	٠.٦٢٢٩	٣.٩٢٥	٠.٠٠٠ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٣٨٢٩	٠.٦١١٥		
التقويم	معلمون	١٦٠	٣.١٦٢٥	٠.٦٦٣٦	٢.٧٠٣	٠.٠٠٧ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٣٥٩٤	٠.٦٣٩٢		
المادة العلمية	معلمون	١٦٠	٣.٠٦٣٣	٠.٧٥٥٢	٢.٠١٦	٠.٠٤٥ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٢٣٦٧	٠.٧٨٣٣		
النشاط المدرسي	معلمون	١٦٠	٢.٩٢٦٧	٠.٧٧٦٥	١.٩٨٤	٠.٠٤٨ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٠٩٥٥	٠.٧٤٤٧		
الأساليب الإشرافية	معلمون	١٦٠	٢.٩٩٢٨	٠.٧٣٣٥	١.٣٣٠	٠.١٨٥ غير دال ///
	معلمات	١٦٠	٣.١٠٠٥	٠.٧١٥٢		
المجموع	معلمون	١٦٠	٣.١١٤٢	٠.٦٠٥٥	٢.٤٥٩	٠.٠١٤ دال
	معلمات	١٦٠	٣.٢٧٤٧	٠.٥٦١٢		

من الجدول (10) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) في مجال القيادة والتخطيط وأساليب الإشراف التربوي.

في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) في مجال العلاقات الإنسانية وشئون التلاميذ والتقويم والمادة العلمية والنشاط المدرسي، والمجموع الكلي للمجالات والدلالة وهذا يتفق مع الفرض الثاني للدراسة ويحققه وهذه الدلالة لصلح المعلمات باستثناء مجال النشاط المدرسي حيث الدلالة لصالح المعلمين، وهذا يتفق مع الفرض الثاني للدراسة ويحققها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة مقبولة حيث إن ممارسات المعلمين والمعلمات متقاربة في مجال القيادة وإن اهتمام عناصر الإشراف بمجال التخطيط وممارسة الأساليب الإشرافية للجنسين واحدة.

بينما وجود الفروق لصالح الإناث يرجع إلى اهتمام المعلمات بتلك المجالات، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة البيئة المدرسية في مدارس الإناث التي تتسم بالهدوء والانضباط وحرص الطالبات على مساعدة معلماتهن في إنجاز الكثير من المهمات على عكس كثير من الطلاب المنشغلين بالوضع السياسي والاجتماعي العام بعكس مجال النشاط المدرسي الذي يجد فيه المعلمون مساحة للعمل، والانطلاق لامتلاكهم حرية الوقت ومساعدة طلابهم في إنجاز جوانب هذا المجال.

أما بالنسبة للسؤال الثالث من أداة الدراسة وهو سؤال مفتوح والذي ينص على (ما أهم خصائص المعلم الفعال) فقد أبدى المعلمون استجابة وطرحوا الكثير من الأفكار التي قام الباحث بتفريغها وتحليلها باستخدام التكرارات والنسب المئوية ووجد أن معظم المعلمين أجمعوا على النقاط التالية:

م	خصائص المعلم الفعال	النسبة المئوية
١-	**خصائص شخصية**: كالذكاء والحيوية والنشاط والثقة والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمبادرة والتعاون والانجاز والود والرقة والحزم والصبر والإخلاص والصراحة، الانفتاح والتطور والإنسانية والعدل والتدين – القيادة الحكيمة – الثقة بالنفس – الجرأة وقوة الشخصية.	٨٠ %
٢-	**خصائص مهنية**: وأهمها أن يكون متمكناً من المادة العلمية التي يعلمها – ملماً بثقافة المجتمع والعالم الذي يعيش فيه_ قادراً على توصيل الخبرات والمعلومات – قادراً على توظيف طرق التعليم الفعالة، مهتماً بالفروق الفردية بين التلاميذ – مشاركاً في حل مشكلات تلاميذه_ حريصاً على إشراك التلاميذ في المواقف التعليمية، مراعياً لميول التلاميذ واستعداداتهم	٧٨ %

	– رابطاً الخبرات التعليمية بحياة التلاميذ– وهو الذي يخطط دروسه جيداً – وقادراً على تقييم طلابه بشتى الطرق– يستطيع تحفيز طلابه ويحببهم بالتعلم- متمكنا من توظيف الوسائل المعينة وتكنولوجيا المعلومات – قادراً على تطوير المنهاج- موفراً لبيئة صفية جذابة- قادراً على إدارة الصف بإجراءات وقائية تمنع حدوث المشاكل.	
٣-	**خصائص إنسانية**: القدرة على التواصل مع الآخرين سواء الطلاب أم الزملاء أم المسئولون أم أولياء الأمور – الإيمان بكرامة الإنسان وقيمته – مشجعاً لحرية الرأي – يقبل النقد ويعترف بالخطأ.	%٧٥
٤-	**خصائص خلقية**: ومنها العزة والعفة والنزاهة ونقاء القلب– الشهامة- التسامح – التواضع – الكرم – نموذج يحتذى به في أخلاقيات المهنة – العطف- محبة المهنة والاعتزاز بها – القناعة –الأمانة – تقوى الله.	%٧٦

التوصيات:

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبعد تحليل تلك النتائج يوصى الباحث بما يلي :

١. ضرورة أن يقوم العمل الإشرافي على أساس المنحى التعاوني التشاركي، سواء بين المشرفين أنفسهم أو بينهم وبين المعلمين والمديرين.
٢. التأكيد على أن الإشراف التربوي ليس غاية، وإنما وسيلة لتحسين نوعية التعلم وتحصيل التلاميذ.
٣. رعاية المعلمين الجدد وإكسابهم كفايات التخطيط ،من خلال عقد دورات تدريبية ومشاغل تربوية متخصصة.
٤. التركيز على إطلاع المعلمين على مصادر المعرفة، ومواقع الانترنت المتعلقة بتخصصهم.
٥. تنسيق عمل المشرفين وخططهم بحيث لا تربك زيارتهم المدارس.
٦. ابتعاث فرق من عناصر الإشراف التربوي إلى دول أخرى، للاطلاع على تجاربهم في الإشراف والتعليم وحثهم على حضور المؤتمرات ذات العلاقة .
٧. تنظيم زيارات للمعلمين الفعالين إلى بعض الدول، للاطلاع على مسيرتهم التعليمية.
٨. إشراك المعلم المتميز والفعال في قيادة بعض الفعاليات والنشاطات.

٩. التنسيق بين برامج كليات التربية المحلية ،وبرامج التأهيل التربوي في وكالة الغوث.
١٠. إشراك خبراء من الجامعات المحلية في عمليات تدريب معلمي وكالة الغوث الدولية.
١١. تنظيم تطبيق بعض مشاريع التطوير والتحسين ،بحيث تكون متتالية ولا تطبق دفعة واحدة حتى لا تربك عمل أفراد منظومة الإشراف التربوي.
١٢. حث المعلمين من ذوي المؤهلات الأكاديمية الأقل على استكمال دراساتهم، بتقديم الحوافز والتسهيلات والتنسيق مع الجامعات المحلية لمساعدتهم.
١٣. إعادة النظر في أسس اختيار المعلمين ،وحبذا إخضاعهم لفترة من التدريب والتجريب والاختبار.
١٤. تفعيل مبدأ المساءلة لكافة العاملين بلا استثناء.
١٥. توصيف عمل المشرف بحيث تكون مهامه محددة وواضحة بالنسبة له ولغيره.
١٦. زيادة عدد المشرفين التربويين، بحيث لا يزيد عدد المعلمين لكل مشرف عن ٥٠ معلماً.
١٧. التأكيد المستمر على المعايير المطلوبة ومؤشرات الأداء ،والممارسات الجيدة للمعلمين من خلال إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي والمرحلي للمدرسة.
١٨. اطلاع المعلمين على مشروع إدارة الجودة ،في مدارس وكالة الغوث الدولية وذلك من خلال عقد الدورات المهنية، واللقاءات التربوية وورش العمل.

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب العربية

١. أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٨٧). **الإشراف التربوي، عالم الكتب**، القاهرة.
٢. الأفندي، محمد حامد (١٩٧٦). الإشراف التربوي، ط٢، القاهرة، عالم الكتب.
البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط١،
٣. البزاز، حكمت (١٩٧١). تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، مطبعة الإرشاد، بغداد.
٤. الحسناوي، علي (٢٠٠٥): المعلم- مارس متأمل وباحث إجرائي، تأليف ريتشارد بارسونز وآخرون، دار الكتاب الجامعي، غزة.

٥. الخطيب، إبراهيم وأمل (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الخطيب، رداح وآخرون (١٩٨٤). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، دار الندوة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
٧. راشد، علي (٢٠٠٢). خصائص المعلم العصري وأدواره، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.
٨. عدس، محمد عبد الرحيم (١٩٨٦). الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة الزهراء، عمان.
٩. عدس، محمد عبد الرحيم (٢٠٠٠). المعلم الفاعل والتدريس الفاعل، ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
١٠. عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الأمل، إربد، الأردن.
١١. متولي، مصطفى (١٩٨٣). الإشراف الفني في التعليم- دراسة مقارنة- الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، مصر.
١٢. مرسي، محمد منير (١٩٨٤). الإدارة التعليمية أصولها وتصنيفاتها، ط٣، القاهرة، عالم الكتب.
١٣. نشوان، يعقوب (١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان.

ثانياً: الرسائل العلمية

١. أبو شنار، إبراهيم محمد (١٩٩٠): " تقويم فاعلية معلم التاريخ في المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء ولواء مأدبا" ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، عمان.
٢. حسن، ماهر صالح (١٩٩٥): " دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن" ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
٣. العبد القادر، محمد رجا (١٩٨١): "خصائص المعلم الفعال كما يدركها الموجهون والمديرون والمعلمون والطلاب في الأردن "، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، إربد.

٤. عيدة، محمد سليمان (١٩٩٥م): " تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية "، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٥. محمود، محمود قاسم (١٩٩٧): " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
٦. نشوان، جميل (١٩٩٨): " إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير ، كلية التربية الحكومية غزة.

ثالثاً: المجلات الدورية :

١. الأغا، إحسان، والديب ماجد (٢٠٠٢): دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر (٢٤-٢٠٠٢/٧/٢٥)، جامعة عين شمس، مجلد١، ص١١٥-ص١٤٨.
٢. الحارثي، علي محمد (٢٠٠١). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في الطائف، مجلة كلية التربية، ع٢٥، ج٢، ص١٢٣-١٦١.
٣. حرب، سلمان (١٩٩٨). مشكلات الإشراف التربوي في فلسطين، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، يوم دراسي، غزة.
٤. دقاق، نهى والحاج خليل، محمد (١٩٨٨). الإشراف التربوي: ماهيته وبعض أساليبه، الأردن- عمان: **معهد التربية التابع للأونروا اليونسكو**.
٥. شاهين، أميرة (١٩٩١). واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية العلمية والمهنية، **مجلة دراسات تربوية**، القاهرة، مجلد ٦، عدد ٣١، ص٢٠٦-٢٣٨.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1- *Delorme T. G (1985). An Assessment of the attitudes and perceptions of selected elementary school teachers who serve native American children toward instructional supervision and evaluation (Ed. D Dissertation, the university of North Dakota, Dissertation Abstracts International, 45 (8), p. 2324.*