

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التربية

بحث مقدم للمؤتمر التربوي الثالث بعنوان
الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز
التي تقيمه كلية التربية بالجامعة الإسلامية
بعنوان

تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة
غزة في ضوء مفهوم الجودة

إعداد

د. نجوى فوزي صالح

للعام الدراسي ٢٠٠٧م

تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة

nsaleh@ccast.edu.ps

د. نجوى صالح

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة، ومعرفة مدى ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين والمدراء، ووضع مقترحات وتوصيات لتحسين دور المشرف التربوي، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء هذا المنهج قامت بإعداد قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، وتم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة من معلمي ومدراء المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة بلغت (١٦٨) معلماً ومديراً، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه تعزى لمتغيرات الدراسة: المهنة (مدير/معلم)، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولقد خرجت الدراسة بتصور مقترح لتحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمدراء.

Abstract:

This research aims to improve the educational role of the supervisor in the schools of the governorate of Gaza in light of the concept of quality. This can be achieved through the identification of supervisory roles required of the educational supervisor, knowing how the supervisor exercises the roles required from him/her from the standpoint of teachers and administrators, and proposing some recommendations to improve the role of educational supervisor.

In the light of the analytical descriptive method, the researcher has compiled a list of the supervisory roles required of educational supervisor and has applied a questionnaire, after ascertaining its stability and honesty, on a sample of (168) teachers and administrators in the elementary schools of the Gaza Governorate.

The researcher used the appropriate statistical methods to analyze and interpret the results to reach the conclusion, which showed that the educational supervisors exercise all sides of their supervisory roles with great proficiency. Another result was that there is no statistically significant differences at the level of the average responses of the study sample on the degree of exercising supervisor of their supervisory roles required of them. And this result is attributable to the study variables: Occupation (Director / teacher), the number of years of experience, and qualifications. The research has emerged with a proposal to improve the educational role of the supervisors in the schools of the Governorate of Gaza, in light of the concept of quality from the standpoint of teachers and administrators.

المقدمة

كثرت الحديث في الآونة الأخيرة عن مفاهيم جديدة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية الأيزو ٩٠٠٠، وتعددت الندوات وورش العمل حول هذه الموضوعات؛ وذلك لأهميتها؛ ونظراً للدعم الدولي والمؤسسي التي أصبحت تتمتع به في العالم، فقد تهدر المليارات في هذه الأيام لضعف التركيز على الجودة، حيث يكون هذا الهدر من خلال سير العمل نفسه، مما يؤدي في النهاية إلى خسارة أهم وأثمن حلقة في كل العملية وهو العميل (البواب، ١٩٩٥: ١٢).

ولقد تم تطوير الأيزو ٩٠٠٠ ليتوافق مع الميدان التربوي فظهر ما يسمى ٩٠٠٢، ويتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، ومن بنود الأيزو ٩٠٠٢ تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، والتفتيش والاختيار، وضبط وتقويم الطلاب، والإجراءات التصحيحية والوقائية، والمراجعة الداخلية للجودة، التدريب والخدمة (أبو ملح، ٢٠٠٣: ٤٩)، ولتحقيق هذه المتطلبات يجب التكاتف والتعاون بين جميع العاملين في المؤسسات التربوية من إداريين ومدراء ومشرفين تربويين ومعلمين.

من هنا نؤكد على أن الإشراف التربوي عاملاً مهماً في جودة العمل المدرسي وفي التنسيق بين وظيفة المدرسة وبين ضروب النشاط التعليمي التي يمارس في المجتمع المحلي، فالمشرف التربوي يضع نصب عينه دائماً الأهداف وارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة لذلك يمتد نشاطه ليشمل الوسائل والطرق التي تتبعها المدرسة في أنشطتها التعليمية ومدى صلاحية الأبنية المدرسية والتجهيزات ومدى مناسبة ذلك للأغراض التربوية ويعتبر المشرف التربوي مسئولاً عن تقويم مدى كفاءة وفاعلية هذه العناصر كلها، في ارتباطها الكلي وتأثيرها العام على المردود التربوي (الخطيب وآخرون، ١٩٨٧، ٣٢١).

ولقد تطور الإشراف التربوي في فلسطين خلال سنوات عمره المنصرمة تطوراً ملموساً في مفهومه وأساليبه، وممارسته، بدءاً من مرحلة التفتيش، ومروراً بمرحلة التوجيه، ووصولاً إلى مرحلة الإشراف التربوي بأساليبها الإشرافية المتنوعة.

و على الرغم من تطور الإشراف التربوي في مفهومه وممارساته، إلا أن الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي خلال السنوات الماضية تشير إلى بعض القصور في عائد الإشراف التربوي ويرجع هذا القصور إما إلى محدودية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها بعض المشرفين التربويين وإما إلى ضعف فاعلية أداء بعض المهام الإشرافية، وقلة أداء بعض الأساليب الإشرافية المهمة في تنمية مهارات المعلمين والمدراء وإما إلى تباين آراء المشرفين والمشرفات وتصوراتهم

حول الأدوار المطلوبة منهم، فقد أشارت دراسة المويزري (٢٠٠١) التي تناولت دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية إلى أن دور مشرفي المواد الاجتماعية في تنمية مهارات تدريس المواد الاجتماعية يتراوح بين متوسط بالنسبة لبعض المهارات، وقليل بالنسبة لمهارات أخرى، كما كشفت الدراسة التي أجراها النوح (١٤٢١) حول مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم لها إلى أن مهام مشرفي الإدارة المدرسية عالية الأهمية، لكنها متوسطة الممارسة وأشارت الدراسة التي أجراها المفرج (١٩٩٨) وتناول فيها أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية إلى تفاوت في الأساليب الإشرافية المستخدمة، وأن ممارسة كثير من المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية غير منظمة ولا متقنة، وتتم في الغالب دون تخطيط. كما أوضحت دراسة محمود (١٩٩٦) أن المعلمون والمعلمات في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم يرون أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم كانت بدرجة متدنية في حين يرى نظراؤهم الذين يعملون في المدارس التابعة لوكالة الغوث أنها قدمت لهم بشكل أفضل، وأن المجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين هو تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، والمجال الأقل ممارسة هو توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية.

ومن هذا المنطلق تنامت الرغبة لدى الباحثة للقيام بهذه الدراسة، لما لتحديد معالم دور المشرف التربوي ومطالبه من أثر في جودة أدائه، وتقويم هذا الأداء تقويماً مستمراً بما يساعد على تنامي هذا الدور وتطوير جودة أداء المدرسة ومعلميها وزيادة فاعليتها، فانبثقت مشكلة البحث التي تتمثل في تحديد دور المشرف التربوي وتقويم الواقع الفعلي لهذا الدور في ضوء مفهوم الجودة للوقوف على المعوقات التي تحول دون جودة ممارسة هذه الأدوار، وتقديم مقترحات وحلول لتحسين جودة أداء المشرف التربوي.

مشكلة الدراسة:-

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:-

١. ما الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة بمحافظه غزة في ضوء مفهوم الجودة؟.
٢. ما درجة ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة من وجهة نظر المعلمين والمدراء في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة؟.

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير (المهنة، المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة) ؟.
٤. ما مقترحات تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمدراء ؟.

أهدا ف الدراسة:-

١. تحديد الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدارس بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة.
٢. التعرف على درجة ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة من وجهة نظر المعلمين والمدراء في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة .
٣. التعرف على الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة التي تعزى لمتغير (المهنة، المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة).
٤. تقديم مقترحات تحسين جودة دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمدراء .

فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير المهنة (مدير، معلم).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:-

١. تحديد أدوار المشرف التربوي في المدرسة في ضوء مفهوم الجودة بطريقة علمية، بما يساعد على وضوح معالم هذا الدور لدى المشرف، وزيادة فاعلية أدائه لهذا الدور وجودته.
٢. تلقى الضوء على واقع ممارسة المشرف التربوي لدوره في الإشراف التربوي على المدارس.
٣. قد يستفيد الباحثون من هذه الدراسة وأدواتها ونتائجها عند القيام بدراسات أخرى .
٤. يمكن أن يستفيد المشرفون التربويون من نتائج هذه الدراسة في تحسين أدائهم في ضوء مفهوم الجودة بما يساعد على تطوير المدارس.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تحددت الدراسة الحالية بإعداد قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدارس بمحافظة غزة. التعرف على درجة أهميتها وممارستها من وجهة نظر المعلمين والمدراء في مدارس محافظة غزة .

الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على المعلمين والمدراء في المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة.

الحد المكاني والزمني: قد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٤١) مديراً ومديرة، و(١٦٤) معلماً ومعلمة في شهر إبريل لعام ٢٠٠٧ في المدارس الأساسية العليا التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة ، وذلك بعد موافقة رسمية من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

تعريف المصطلحات:-

الدور: هو الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة التي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون " (نشوان، ١٩٨٦ : ١٠٩)

ويعرفه جراي بأنه " كل توقعات الآخرين الذين ينبغي التعامل والتفاعل معهم، والدور أكثر تعقيداً من الوصف الرسمي أو الوظيفي " (جيري.ل.جراي، ١٩٨٨:ص٥٥).

وتعرفه الباحثة بأنه مجموعة من الأنشطة والسلوكيات المتوقع من المشرف التربوي أن يقوم بها من أجل تحسين جودة أداء المدرسة ومعلميها والعاملين فيها والبيئة المدرسية والذي ينعكس بدوره على جودة الطالب وفعاليتها.

المشرف التربوي: هو "عامل تربوي مؤهل علمياً وخبرة وميولاً، لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وإداريين وعاملين، وتوجيه إنجازهم وتطويره وظيفياً، لرفع فاعليتهم في تحصيل الأهداف التربوية المرجوة" (حمدان، ١٩٩٢: ٧).

ولقد عرفه "الدوجان" بأنه ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بهذه الوظيفة ليعمل على مساعدة مديري المدارس والمعلمين في تحقيق أهداف التربية لدى المتعلمين بأساليب مختلفة. (الدوجان، ١٩٨٩: ٧).

وهو "الفرد الذي له قدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له" (أحمد، ١٩٩٣: ص٦٨).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للإشراف البحثي لرفع مستوى كفايات المعلمين ومدراء المدارس، وتحسين العملية التعليمية التعليمية، وتطوير وإثراء المناهج الدراسية، واستخدام فعال للإمكانيات المادية والبشرية، وتعاون أفضل مع بيئة التعلم والبيئة المحلية.

الإشراف التربوي: هو "عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما بواسطة الإطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ضمن الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديهم، ومن ثم الوقوف معهم، ومساعدتهم على تحسين أدائهم بحيث يستطيعون التفاعل مع التلاميذ عن طريق تزويدهم بمعارف نافعة وقيم راسخة وعادات حميدة (طافش، ١٩٨٨: ٤٠).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية ديمقراطية تعاونية يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، ويتم فيها تفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية التعليمية من مدراء ومعلمين، وطلاب، ومناهج دراسية، وإمكانيات مادية وبشرية، وبيئة محلية.

مفهوم الجودة: الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن (الزواوي، ٢٠٠٣: ٣٤).

وتعرف الباحثة الجودة بأنها: الجهود العديدة المبذولة من قبل المشرفين التربويين العاملين في مجال التعليم؛ لتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يتناسب مع رغبات المدراء، والمعلمين وقدراتهم وخصائصهم واحتياجاتهم؛ وذلك لضمان جودة المنتج التعليمي.

الإطار النظري:-

أولاً : الجودة الشاملة وجودة التعليم:

لقد تعددت وتباينت المفاهيم التي أطلقت على الجودة الشاملة ، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم الجودة فضفاض ومحير ويصعب الإمساك به أو تحديده، ونرى أن الجودة هي توقع الأفضل من جميع المشاركين في العمل، وليس فقط من المتميزين فيه فحسب، إنها تعني التحسن المستمر، وعمل الأشياء الكبيرة والصغيرة بصورة أفضل، وتحقيق وانجاز أعلى المستويات، والعمل الجماعي، وتبني النظرة بعيدة المدى (OECD,1989:8).

والجودة هي أسلوب لتحسين الأداء والنتائج بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى (النجار، ١٩٩٩: ٧٢)

وتعد الجودة الشاملة مدخلاً مهماً لتطوير التعليم، تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسين في الجودة (Roxburgh, 1996: 52).

ولقد تزايد الاهتمام عالمياً ومحلياً في الآونة الأخيرة، وبخاصة في عقد الثمانينات، بجودة التربية، وتشير الدلائل إلى الاهتمام بها في المستقبل القريب، وقد صاحب ذلك شكوى عالمية من انخفاض مستويات الجودة في التربية شملت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ولعل ما يبرر الاهتمام بالجودة في التعليم هو أن منتج المؤسسة التعليمية يعتبر أعلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وعليه تحظى دراسة الجودة لمنج العملية التعليمية بأهمية بالغة تفوق دراسة أي منتج آخر في المجتمع؛ وذلك لأن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى إلا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً؛ ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه (الخويت ويدوي، ٢٠٠١: ٨٨).

ولقد تضاعف الاهتمام بجودة التربية في التسعينات؛ حيث ازداد اعتقاد معظم الدول بأن أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين يكون من خلال تربية عالية الجودة (عابدين، ٢٠٠٠، ٣١٧).

وبصفة عامة فإن مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم هي "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم (هيئة التدريس - الإدارة المدرسية - العاملين - الإدارة التعليمية بما فيها من مشرفين تربويين...إلخ) لرفع جودة المنتج التعليمي، بما يتناسب مع المجتمع وأفراده في آن واحد، هذا من جهة ومع قدرات وخصائص وسمات هذه الوحدة للمنتج التعليمي من جهة أخرى،

وفي عبارة أخرى هي "تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل من العاملين في المؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي بالمؤسسة" (عابدين، ٢٠٠٠: ٦٢).

فوائد الجودة في التعليم:

يمكن تلخيصها فيما يلي: (أبو ملح، ٢٠٠٣: ٤٧)

- ١- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- ٢- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ٣- ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها ، ووضع الحلول المناسبة لها.
- ٤- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
- ٥- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
- ٦- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
- ٧- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- ٨- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل بروح الفريق.

ثانياً - جودة الإشراف التربوي:

ينطوي الأدب التربوي على العديد من المفاهيم للإشراف التربوي ويختلف تعريف المرين للإشراف حسب نظرتهم إليه وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه، فمنهم من جعله يقتصر على مباشرة التعليم داخل حجرة الدراسة، وتقدير عمل المعلمين، ومنهم من جعله يمد المدرس بما يحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد الطلاب في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية، ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف الفلسفات التي تنطلق منها هذه المفاهيم وتبعاً لاختلاف الرؤى والتصورات للإشراف التربوي والهدف منه. ونظراً لكون الموقف التعليمي يتضمن التلميذ والمدرس والخبرات التعليمية وطرق التدريس والوسائل التعليمية المؤثرة والمساعدة على التعليم، أصبح من الضروري أن ينطوي مفهوم الإشراف التربوي على كافة هذه العناصر، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه " عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف أطراف العملية التربوية وعناصرها (المعلم والمتعلم والمنهاج والكتاب المدرسي والبيئة والتسهيلات المدرسية) لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف" (الدويك وآخرون، ١٩٩٢: ١٣٠).

- مكونات الإشراف التربوي:-

يمكن تلخيص مكونات العملية الإشرافية فيما يلي: (حمدان، ١٩٩٢: ١١-١٢)

١. المشرف ويتمثل عادة في فرد مؤهل للقيام بالعمل الإشرافي.
٢. موضوع الإشراف ويكون فراداً كالمعلم أو أحد العاملين والإداريين المدرسين مثل المدير والوكيل والمراقب وفني الوسائل والمواد التعليمية أو موضوعياً أو عاملاً أو عملية تدريسية كالمنهج و مواد التعليم والتسهيلات التربوية.
٣. مجال أو محيط الإشراف وهو النطاق أو الفراغ البيئي الذي يتم فيه الإشراف وتتمر عبره رسالة الاتصال من المشرف وردود فعلها- التغذية الراجعة- وقد يكون مجال الإشراف الغرفة الدراسية أو الإدارة المدرسية أو التسهيلات التعليمية كالمكتبة وقاعات التربية الفنية والرياضية والمسرح والبيئة المدرسية تكاملها.
٤. غرض رسالة الإشراف ويتمثلان في الغاية التي يرمي الإشراف إلى تحقيقها وتكون عادة ملاحظة التدريس ووصفه وقياسه وتقويمه وتحسينه.
٥. محتوى الإشراف: ويكون هذا بصيغة بيانات تتوفر من أعمال المراقبة والملاحظة والتي يعمد المشرف إلى معالجتها بالقياس والتقييم للحكم على قيمة موضوع التربية الذي يشرف عليه كبطاقات التدريس، والنماذج والاستطلاعات وأدوات التسجيل المسموعة والمرئية.

- خصائص الإشراف التربوي المعاصر:-

في ضوء المفهوم الحديث للإشراف التربوي لخص متولي خصائص الإشراف التربوي فيما

يلي:-

١. الإشراف التربوي خدمة تربوية يستهدف توجيه المعلم وإرشاده والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لنموه ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة كما أن الإشراف التربوي عملية تعليمية-ليست غاية في حد ذاتها- تهدف إلى مساعدة المعلمين لاكتساب الكفاية الذاتية والمهارة الفنية التي تمكنهم من تقديم أحسن الخدمات التعليمية.
٢. الإشراف التربوي يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم فهو ليس قاصراً على توجيه العناية بالمدرس وطريقة التدريس وإنما يتعدى ذلك إلى دراسة العوامل التي تسهل عملية التعلم في موقف معين سواء ما يتصل منها بالتلميذ أم بالمدرسة أم بالبيئة والعمل على تحسينها.
٣. الإشراف التربوي عملية تعاونية يؤمن بالتعاون والأخذ والعطاء والتشاور وتبادل وجهات النظر فيما يساعد تحقيق الأهداف التربوية.

٤. الإشراف التربوي وسيلة لتحسين العملية التعليمية فهو يهتم بحل مشاكل المعلمين والتلاميذ وتطوير المناهج وتحسين الوسائل السمعية والبصرية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع، وتوفير القيادة التربوية لتنسيق جهود المعلمين وتسيير نجاحهم في تحقيق رسالتهم.

٥. الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية عن طريق الاهتمام بنمو المعلمين وإثارة اهتمامهم بالتقدم المهني، ومساعدتهم في تفهم أساليب الأداء، وممارسة أوجه النشاط المختلفة، وتدعيم الجانب الإنساني من العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتنمية التلاميذ كمواطنين قادرين على المشاركة في تقدم المجتمع (متولي، ١٩٨٣: ٢٥).

أهمية الإشراف التربوي:

فيما يلي بعض الأدلة التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي

* أن عدداً لا بأس به من المعلمين يبدأون الخدمة دون إعداد مهني كاف.

* 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 وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسئوليته.

* لإشراف التربوي ضروري أيضاً للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس.

* إن التغيير في الأساليب التربوية وكذلك في المناهج الدراسية يؤكد الحاجة إلى عملية التوجيه، وذلك لتوضيح فلسفة التغيير ومبرراته أمام الذي ما زال متمسكاً بالأساليب التقليدية التي اعتادها في التدريس.

* حتى المعلم المتميز يحتاج في بعض الأحيان إلى التوجيه والإرشاد لا سيما عند تطبيق أفكار جديدة، ويستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل قدرةً وخبرة، وخاصة في ظل المناهج الفلسطينية الحديثة.

* ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم. (السعدي، ١٩٨٤، ٢).

يتضح مما تقدم أن الإشراف التربوي ضرورة للعملية التربوية حيث يعتبر عموداً من الأعمدة التي ترتكز عليها العملية التربوية فهو الذي يحدد المعالم أو يرسم الطرق وينير السبل أمام العاملين في هذا الميدان لبلوغ الأهداف المنشودة. (البستان، ٢٠٠٣: ٣٣٥)

- أهداف الإشراف التربوي:-

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها وقد ذكر بعض التربويين عدداً غير قليل من أهداف الإشراف التربوي وهي كما يلي :- (الخطيب وآخرون، ١٩٨٧-١٣٨)

١. تحسين مواقف التعليم لصالح التلميذ، ولا بد أن يكون التحسين مبنياً على أساس من التخطيط والتقييم والمتابعة السليمة.
٢. إثارة اهتمام المعلمين بالعملية التعليمية وتحسينها.
٣. الاهتمام بمساعدة أفراد التلاميذ على التعلم في حدود إمكانيات كل منهم.
٤. تحقيق التعاون بين المشرف والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلاميذ.
٥. تدريب المعلمين على عملية التقييم الذاتي.
٦. توجيه المعلم إلى ماديته من قدرات ومهارات تفيده في تدريسه، وتحسين العملية التعليمية ومساعدته على إظهارها واستخدامها.
٧. مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم، ومعرفة أساليب التدريس الجديدة الناتجة من البحوث مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
٨. مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المهنية.
٩. تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم وانتقاء المناسب منها للظروف والإمكانيات المحلية.
١٠. إقناع المعلمين بأن ما يعملونه داخل الصف هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف.
١١. تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من ضعف وقوة.
١٢. إكمال النمو المهني للمعلمين.
١٣. مساعدة المعلمين على ما يلزم من تخطيط وتنسيق بين الأنشطة التلاميذ البيئة المحلية.
١٤. حماية التلاميذ من نواحي الضعف التي عند المعلم وأفادتهم من نواحي القوة لديه.
١٥. إفادة المعلمين من خبراته وقراءاته وإفادة المعلمين من تبادل خبراتهم السليمة فيما بينهم.
١٦. توفير قيادة تربوية متخصصة تبعا لميادين المعرفة وما يتصل بها من أنشطة متنوعة.

أنواع الإشراف التربوي :

ثمة تقسيمات متعددة للإشراف التربوي ، ومع تعدد هذه التقسيمات ، فإنه يمكن القول بأن هناك أنواع للإشراف التربوي من أهمها :

١- **الإشراف التصحيحي** : وهذا النوع من الإشراف يتمشى مع إحدى وظائف الإشراف و هي (معالجة الأخطاء) في الممارسات التربوية والتعليمية .و هنا لا يقف المشرف التربوي معلماً كان أم موجهاً ناظراً أم مديراً للتعليم عند كشف الأخطاء ، بل يتعدى ذلك إلى معالجتها.

٢- **الإشراف الوقائي**: إذ أن المشرف التربوي من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشر ف عليهم على التكيف مع المواقف العملية وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات، ومن ثم يستطيع مواجهتها (حجى ، ١٩٩٨ : ٣١٤).

٣- **الإشراف البنائي**:و هذا الإشراف يحقق وظيفة أخرى للإشراف التربوي إذ يتجاوز الإشراف مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء و إحلال جديد صالح محل القديم الخاطيء، كما أن الإشراف البنائي لا تقتصر مهمته على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداءً حسناً، فتعمل على مداومته وجعله أحسن فأحسن، وعلى تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين (صبيح ، ٢٠٠٢ : ١٤).

إن الإشراف التربوي الناجح هو الذي لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل عليه أن يتبنى منها ما يساعده على تحسين التعليم والأخذ بيد المعلم لما فيه خير التلميذ والوطن ، فمهمة المشرف التربوي ليست مهمة سهلة، بل هي مسؤولية دقيقة، إذ يبحث دائماً عن أفضل الأساليب لتوجيه الموقف التعليمي و أفضل الوسائل التي تحقق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

الدراسات السابقة:-

حظي الإشراف التربوي باهتمام كبير من الباحثين التربويين، وأجريت بخصوصه العديد من الدراسات المحلية العربية والأجنبية، وقد اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، التي تناولت الإشراف التربوي والأدوار التي يتعين على المشرف التربوي أن يقوم بها وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

أولاً : الدراسات العربية:

في الدراسة التي أجراها مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥) بعنوان "الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطويره" قامت بتقويم واقع الإشراف التربوي في دول الخليج العربي وتطويره، توصلت الدراسة إلى تحديد سبع عشرة مهمة للمشرف التربوي. أما الدراسة التي أجراها إبراهيم (١٩٩٠) فقد كشفت عن أن المعلمين يتوقعون من المشرف مساعدة كبيرة في جوانب متعددة ومتشعبة، وهذه الجوانب يجب أن يأخذها المشرف بالجدية الكافية في تكوين معيار يمكن أن يقوم على أساسه أسلوبه، ومدى نجاحه في تحقيق رغبات المعلمين، ومن الأمور التي يتوقعها المعلمون من المشرف أن يحيطهم بمعلومات جديدة عن الإدارة التي يعملون بها، وأن يدرب كلاً منهم على خطة سير العمل وخاصة الجدد منهم وإثراء قدراتهم بكل جديد في مادتهم، وأن يقدر للممتازين أعمالهم، وأن يأخذ بأيديهم نحو التجديد المستمر والابتكار المتواصل والعطاء الجيد، وأن يبصرهم بالطرق اللازمة لتوثيق العلاقة بينهم وبين التلاميذ، وأن يرشدهم إلى الأسس التي يقوم عليها تحليل ونقد المناهج والمقررات الدراسية، وأن يساعدهم في كتابة أبحاث عن موضوعات تخدم المادة، من توجيههم إلى الكتب الجديدة والمراجع القيمة التي يمكن الرجوع إليها عند الكتابة.

وهدفت دراسة البيك (١٩٩٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة عمان، وتألفت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ومديرة و(٤١) معلماً ومعلمة، وتحقیقاً لأغراض الدراسة قام الباحث بتطوير أداة قياس تحتوي على (٣٨) كفاية إشرافية تمثل تسعة مجالات إشرافية. وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أعلى درجات وجهات نظر المديرين لممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية في مجال: تطوير العلاقات العامة مع الزملاء و المجتمع، ثم في تقويم التدريس، بينما لم تبلغ درجات وجهات نظر المديرين ما بلغت إليه أعلى وجهات النظر في المجالات السبعة الأخرى وهي: تطوير المناهج، وتوفير التسهيلات للتعليم، وتوفير المواد للتعليم، وتوفير مجالات تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، وتنظيم عملية التدريس، وتوفير الهيئات التدريسية، والخدمات العامة المتعلقة بالطلاب. أما من وجهة نظر المعلمين، فكانت أعلى درجات ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية في مجال: تطوير العلاقات العامة مع الزملاء والمجتمع، وتطوير المناهج.

كما هدفت دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) إلى التعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين، ومدراء المدارس، والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، على المجالات الإشرافية العشرة الواردة في هذه الدراسة،

وتألفت عينة الدراسة من (٤٨) فرداً، وقد أعد الباحث استبانة تبين المهام الإشرافية التي يفترض أن يمارسها المشرف التربوي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد فرق إحصائي بين المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين في تقديرهم لدرجة أهمية مجال الشؤون الإدارية، ومجال المنهاج، ومجال البيئة المدرسية، ومجال التقويم.

أما دراسة عيدة (١٩٩٥) فقد هدفت إلى التعرف على الواقع القائم للإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تطبيق استبانة من تصميم الباحث على عينة الدراسة المكونة من (١٢٧) مشرفاً تربوياً و(٦٧٠) مديراً ومديرة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أسس اختيار المشرفين التربويين لا تأخذ في الحسبان امتلاك المتقدم لوظيفة مشرف تربوي للكفايات اللازمة بدرجة كافية، وأن أساليب الإشراف التربوي لا تتيح الفرصة إلى عقد لقاءات دورية منتظمة بين المعلم والمشرف، وهذه الأساليب لا تستخدم الدروس النموذجية لتوضيح الأفكار بدرجة كبيرة، وتظهر حاجة المشرفين إلى تأهيل وتدريب. وأن التقويم يعتمد على نتائج زيارة صفية واحدة مفاجئة، وأسلوب التقويم لا يتيح للمعلم أن يقوم نفسه ذاتياً، وأن المعيار المستخدم لتقويم المعلم واحد لجميع المعلمين.

ولقد كشفت دراسة محمود (١٩٩٦) عن أن المعلمين والمعلمات في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم يرون أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم كانت بدرجة متدنية في حين يرى نظراؤهم الذين يعملون في المدارس التابعة لوكالة الغوث أنها قدمت لهم بشكل أفضل. وأن المجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين هو تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، والمجال الأقل ممارسة هو توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعليمية.

أما دراسة الملا والأكراف (١٩٩٧) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر وتحديد أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي في هذه المرحلة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من معلمات وموجهات المرحلة الابتدائية (٩١) مشرفة و(٢٣٩) معلمة، وأشارت استجابة المعلمات إلى قلة اهتمام المشرفة التربوية بمساعدتهن فيما يتعلق بمهارات إعداد الدروس، وتحليل محتوى المادة الدراسية، وإعداد الاختبارات وإهمال المشرفة التربوية تشجيع الابتكار والإبداع في مجال التدريس، والقصور في رعاية المعلمات المبتدئات، وفي مجال العلاقات الإنسانية.

وهدف دراسة نشوان ونشوان (١٩٩٨) إلى تقويم نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأعدا استبانة شملت (٧٧) فقرة، وتضمنت أربعة مجالات، ولقد شملت العينة (٣٣) مشرفاً

تربوياً، و(١٦٢) مديراً ومديرة، و(١٥٠) معلماً ومعلمة من جميع المناطق في محافظة غزة. ولقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مجالات الدراسة دالة إحصائياً، وبدرجة عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكنها غير دالة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبانة وفقاً للمرحلة التعليمية طبقاً لوجهة نظر كل من المشرفين أو المديرين أو المعلمين. كما لا توجد فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر المشرفين في إجاباتهم على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

أما دراسة البنا (٢٠٠٣) هدف ت إلى التعرف على الدور المهني الذي يجب أن يمارسه المشرف التربوي لتحسين العملية التعليمية التعليمية، وذلك من خلال دوره تجاه عناصرها وهم: المعلمون، والمتعلمون، والمناهج، وبيئة التعلم، والإمكانات المادية، والبيئة المحلية، وذلك من وجهة نظر المعلمين الذين يشرف عليهم في مدارس محافظة غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (٤٢٢) معلماً ومعلمة، العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة غزة ولقد توصلت الدراسة إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية من الممارسة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي للمعلم، ومتغير سنوات الخدمة للمعلمين، ومتغير المرحلة التعليمية التي يتعامل معها المعلمون.

أما دراسة الديب (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى التعرف واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة تناولت مهام الإشراف التربوي، والصعوبات إلى تحد من فعالية الإشراف التربوي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن استجابة المشرفين التربويين في النمو المهني والعلاقات الإنسانية ومكونات المنهج أعلى قليلاً مقارنة باستجابة المعلمين، وأن أهم الصعوبات التي تحد من فعالية الإشراف التربوي تتمثل في: انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين، واهتمام المشرف التربوي بالمظهر لا بالجوهر، وعدم انتظام المشرف في حضور الدورات التدريبية.

أما عن الدراسة التي أجرتها إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية (١٤٢٦ هـ) فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة. والتعرف على أهمية الأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمدراء والمشرفين، ودرجة ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة من وجهة نظرهم،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإعداد قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي موزعة على خمسة محاور، ولقد تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من المعلمين والمدراء والمشرفين بمحافظة صيبا. بلغ عددها ٤٠ معلماً، ٣٠ مديراً، و ٢٥ مشرفاً، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها كثرة الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي، وأغلب الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف عالية الأهمية، وأن درجة ممارستها متوسطة.

أما دراسة صيام (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية ومهارات تنفيذ الدروس ومهارات الإدارة الصفية ومهارات التقويم متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والتقويم، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

دراسة ديلورم (Delorme 1985) فقد هدفت إلى التعرف على آراء معلمي المدارس الابتدائية بولاية نورث داكونا حول الإشراف وأساليب التقويم، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلماً، وكان من نتائج الدراسة، اتفاق المعلمين على أن هدف عمليتي الإشراف والتقويم هو تحسين التعليم، ولكن هناك قصوراً في الممارسات الإشرافية الحالية تحول دون تحقيق هذا الهدف، ووجد أنه كلما زادت أعمار المعلمين قلت إيجابيات آرائهم نحو الإشراف والتقويم.

وهدف دراسة كولمان (Coleman 1986) إلى البحث في نوعية ومصادر المساعدة التي تقدم للمعلمين المبتدئين، وتكونت العينة من (٢٤٠) معلماً من ولاية فلوريدا و (٢١٨) معلماً من ولاية جورجيا وهم ممن أتموا السنة الأولى في التدريس لسنة ٨٣/٨٤، وقد أوضحت الدراسة أن ما يقدمه المعلمون لبعضهم البعض من مساعدات إشرافية يفوق ما يقدمه لهم المشرفون أو المديرون، علاوة على أن مستوى الإشراف الذي يقدم من الزملاء القدامى أعلى من مستوى الإشراف الذي يقدم من المشرفين والمديرين.

وفي دراسة أجراها بيكيه (Pickett,1994) هدفت الدراسة التعرف على أهمية الإشراف التربوي، ولقد تم تطبيق الاستبئة وإجراء مقابلات على ٦ معلماً للدراسات الاجتماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولقد بينت الدراسة أهمية الإشراف التربوي، وأهمية اللقاءات قبل الزيارات الإشرافية المباشرة، وأثرها الكبير على نجاح عملية التدريس

أما دراسة جلانز وجيفري (Glanz and Geffrey 1994) فقد قاما بدراسة تاريخية بعنوان "تاريخ الإشراف التربوي، اقتراحات وتوقعات، وتحديثا عن تطور الإشراف التربوي في الولايات المتحدة بقولهما ولقد اتسم تاريخ الإشراف بسبعة نماذج وهي: التفتيش، الكفاءة، الديمقراطية، العلمية، القيادة، الاكلينيكية، تعدد المفاهيم. والإشراف كان في الأصل تفتيشاً ثم أعيد تعريفه فيما بعد على أساس أنه كفاءة، سلطة، وظيفة إدارية، أسلوب إداري يعتمد على مشاركة الزملاء على أساس مثل ديمقراطية للتغلب على مظاهر البيروقراطية القديمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تبين للباحثة من خلال عرضها للدراسات السابقة ما يلي:

١. أهمية الإشراف التربوي في تحسين جودة العملية التعليمية، إلا أن هذا الدور مازال قريباً من المفهوم التفتيشي القديم، الذي يهدف إلى تصيد أخطاء المعلمين، وينحصر في القيام بالزيارات الصفية وأن الإشراف التربوي بحاجة إلى تطوير أساليبه وممارساته، مسائراً للاتجاهات الحديثة في التربية وفي ضوء مفهوم الجودة.

٢. أن قضية تحديد الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة لازالت قضية تثير اهتمام الكثير من الباحثين التربويين المهتمين بجودة التعليم بكل مرحله.

٣. اتفقت الدراسات على أن أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها المشرفون متفاوتة، وأن درجة ممارسة الكثير منهم للأساليب الإشرافية غير منظمة، وتتم في الغالب دون تخطيط.

٤. اتفقت الدراسات على أن المشرفين التربويين مقصرون في تقديم خدمات تتعلق بمجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٥. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن المعلمين بحاجة عالية إلى الخدمات الإشرافية المتعلقة بالمنهاج، والكتاب المدرسي، وبالتخطيط للتدريس، وأن للمشرف التربوي دور فاعل في ذلك.

٦. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم حيث أظهرت الدراسة الحالية أن درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم عالية، في الوقت الذي أكدت معظم

الدراسات السابقة على أ ن درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم يتراوح بين متوسط بالنسبة لبعض المهارة ت، وقليل بالنسبة لمهارات أخر .

٧. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الأدوار المتوقع من المشرف التربوي أن يقوم بها في المدرسة.

إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة، حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

أ- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: " هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٠: ٨٣).

ب- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومدراء المدارس الأساسية العليا التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، والبالغ عددها (٤١) مدرسة بما فيها من مدراء ومعلمين. وذلك في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ (إحصائية وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، ٢٠٠٦).

ت- عينة الدراسة الميدانية

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي، والبالغ عددهم حوالي (٤١) مدرسة، حيث تم توزيع (٤١) استبانة على جميع مدراء المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة، و(١٦٤) استبانة على المعلمين، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها (٢٠٥) استبانة، أما الاستبيانات التي تم جمعها والإجابة عليها(١٦٨) استبانته، (١٣٥) استبانة أجاب عليها المعلمين، و(٣٣) استبانة أجاب عليها المدراء أي ما نسبته (٨١.٩٥) من المجموع الكلي للاستبيانات الموزعة، والجدول التالي يوضح البيانات الوصفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١)

البيانات الوصفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة

البيان	حالة العينة	العدد	النسبة
المهنة	معلم	١٣٥	٨٠.٤
	مدير	٣٣	١٩.٦
المؤهل العلمي	دبلوم	١٠	٦

٩٠.٥	١٥٢	بكالوريوس	
٣.٠	٥	ماجستير	
٠.٦	١	غير محدد	
٤٢.٩	٧٢	١-٥	عدد سنوات الخبرة
٢٣.٢	٣٩	١٠-٦	
٣٣.٩	٥٧	أكثر من ١٠	
٥١.٨	٨٧	ذكور	نوع المدرسة
٤٣.٥	٧٣	إناث	
١.٢	٢	مشتركة	
٣.٦	٦	ممتنع عن الإجابة	
٢٩.٨	٥٠	صباحي	دوام المدرسة
٢٠.٢	٣٤	مساءلي	
٤٩.٤	٨٣	فترتين	
٠.٦	١	ممتنع عن الإجابة	

ث - أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- ١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة.
- ٢- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمحور.
- ٣- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد شملت حوالي (٤٨) فقرة.
- ٤- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (١١) محكماً وذلك للتأكد من صدق الاستبانة.

الخصائص السيكرومترية للاستبانة:

أولاً : صدق الاستبانة "صدق المحكمين":

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١١) محكماً، ذلك لإبداء آرائهم حول مدى انتماء كل فقرة إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل محاور الاستبانة، و فقرات بعض الاستبانة، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، فأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (٤٦) فقرة، موزعة على (٥) محاور، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق نظام لكارث الخماسي، وذلك على النحو التالي:

درجة التوافر	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
المقياس	٥	٤	٣	٢	١

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين والمدراء العاملين في المدارس الأساسية العليا قوامها (٣٠) معلماً ومديراً من خارج العينة الأصلية، وذلك ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (٢)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول " تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم "

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
١	٠.٤٧٦	دالة عند ٠.٠١	١٣	٠.٥٨٠	دالة عند ٠.٠١
٢	٠.٥٥٨	دالة عند ٠.٠١	١٤	٠.٤٩٦	دالة عند ٠.٠١
٣	٠.٤٢٨	دالة عند ٠.٠١	١٥	٠.٧١٧	دالة عند ٠.٠١
٤	٠.٥٤٢	دالة عند ٠.٠١	١٦	٠.٦٦٤	دالة عند ٠.٠١
٥	٠.٦٦٠	دالة عند ٠.٠١	١٧	٠.٦٦٨	دالة عند ٠.٠١
٦	٠.٥٧١	دالة عند ٠.٠١	١٨	٠.٤٣١	دالة عند ٠.٠١
٧	٠.٦٦٨	دالة عند ٠.٠١	١٩	٠.٥٦٩	دالة عند ٠.٠١
٨	٠.٦٣٠	دالة عند ٠.٠١	٢٠	٠.٥٩٤	دالة عند ٠.٠١
٩	٠.٧٠٤	دالة عند ٠.٠١	٢١	٠.٤٨٩	دالة عند ٠.٠١
١٠	٠.٤٦٥	دالة عند ٠.٠١	٢٢	٠.٥٤١	دالة عند ٠.٠١
١١	٠.٤٥٦	دالة عند ٠.٠١	٢٣	٠.٤٠٠	دالة عند ٠.٠١
١٢	٠.٣٤٧	دالة عند ٠.٠١			

جدول رقم (٣)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني " تطوير جودة الإدارة المدرسية"

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
٢٤	٠.٧٥٤	دالة عند ٠.٠١
٢٥	٠.٧٩٢	دالة عند ٠.٠١
٢٦	٠.٨٤٧	دالة عند ٠.٠١
٢٧	٠.٨٠٤	دالة عند ٠.٠١
٢٨	٠.٧٩٩	دالة عند ٠.٠٥
٢٩	٠.٨١٢	دالة عند ٠.٠١

جدول رقم (٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث " تحسين جودة البيئة المدرسية"

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
٣٠	٠.٦١٦	دالة عند ٠.٠١
٣١	٠.٨١٤	دالة عند ٠.٠١
٣٢	٠.٧٣٠	دالة عند ٠.٠١
٣٣	٠.٧٥٤	دالة عند ٠.٠١
٣٤	٠.٨٠٩	دالة عند ٠.٠١
٣٥	٠.٧٦٦	دالة عند ٠.٠١

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الرابع " الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب "

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
٣٦	٠.٨٦٩	دالة عند ٠.٠١
٣٧	٠.٩٠٣	دالة عند ٠.٠١
٣٨	٠.٨٨٦	دالة عند ٠.٠١
٣٩	٠.٨٦١	دالة عند ٠.٠١
٤٠	٠.٧٧٤	دالة عند ٠.٠١

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور الخامس " تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي "

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
٤١	٠.٨٠٣	دالة عند ٠.٠١
٤٢	٠.٨٥٨	دالة عند ٠.٠١
٤٣	٠.٨٦٥	دالة عند ٠.٠١
٤٤	٠.٨٢٩	دالة عند ٠.٠١
٤٥	٠.٨٤٧	دالة عند ٠.٠١
٤٦	٠.٨٤٨	دالة عند ٠.٠١

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)،
 (٠.٠٠٥) عدا الفقرتين (٢٨) فقد كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يؤكد أن الاستبانة
 تتمتع بدرجة اتساق داخلي عالية، وللتحقق من الصدق البنائي للمحاور قامت الباحثة بحساب درجة
 كل محور مع الدرجة الكلية للمحاور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم	٠.٨٥٨	دالة عند ٠.٠٠١
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية	٠.٧٩٩	دالة عند ٠.٠٠١
المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية	٠.٨٣٤	دالة عند ٠.٠٠١
المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب	٠.٨١٤	دالة عند ٠.٠٠١
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٠.٧٣٢	دالة عند ٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق أن كل محور من محاور الاستبانة يرتبط مع الدرجة الكلية عند
 مستوى دلالة ٠.٠٠١ ، هذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثانياً: ثبات الاستبانة

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة:

جدول رقم (٨)

معامل ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم	٢٣	٠.٨٥
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية	٦	٠.٨٨
المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية	٦	٠.٨٤
المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب	٥	٠.٩١
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٦	٠.٩١
المجموع	٤٦	٠.٩٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كانت (٠.٩٤)، هذا يدل على أن
 الاستبانة قيمة ثباتها عالية، هذه القيمة تطمئن الباحثة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة على السؤال الأول من الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة ؟".
وللإجابة على السؤال الأول توصلت الباحثة من خلال البحث والاستقراء إلى قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي لدى إشرافية على المدرسة. شملت ستة وأربعين دوراً موزعة على المحاور التالية الموضحة في الجدول رقم (٩):-

جدول (٩)

الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي

المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم
١- يشخص المشرف الموقف التعليمي بكافة عناصره.
٢- يوضح المشرف أهداف الموقف التعليمي.
٣- يوجه المشرف بمتابعة خطط عمل المعلمين وإجراءات تنفيذها.
٤- يوجه المشرف المعلمين لطرق وأساليب التدريس الملائمة.
٥- يساهم المشرف في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية.
٦- يبصر المشرف المعلمين بطرق توثيق العلاقة بينهم وبين طلابهم.
٧- يقدم المشرف المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.
٨- يرفد المشرف المعلمين بكل جديد في ميدان التربية والتعليم عن طريق نشرات والقرارات الموجهة.
٩- يحرص المشرف على إشراك المعلمين في إثراء المنهج وتحسينه.
١٠- يتابع المشرف مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية.
١١- يقدم المشرف للمعلمين دروس نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه.
١٢- يوجه المشرف المعلمين لتبادل الزيارات فيما بينهم.
١٣- يساعد المشرف المعلمين في تخطيط الأنشطة المصاحبة للمادة.
١٤- يحدد المشرف أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
١٥- يرب المشرف المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس.
١٦- يشارك المشرف مع مدير المدرسة في تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين.
١٧- يصمم المشرف للمعلمين حقائب تدريبية لمساعدتهم على التعلم الذاتي.
١٨- يساهم المشرف في تأمين حاجة المدرسة من المعلمين.
١٩- يشجع المشرف المعلمين على مشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات والأيام الدراسية.
٢٠- يشجع المشرف المعلمين على التجديد والابتكار.
٢١- م المشرف أداء المعلمين في ضوء مفهوم الجودة.
٢٢- زود المشرف المعلمين بنماذج التقويم الذاتي.
٢٣- يقدر المشرف جهود المعلمين المتفوقين.
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية
٢٤- يشارك المشرف في إعداد الخطط المدرسية التطويرية.

٢٥-يسهم المشرف في تحديد المهارات التدريبية للمدراء والوكلاء.
٢٦- فعل المشرف برنامج الزيارات المتبادلة بين المدراء.
٢٧- ينفذ المشرف برامج تدريبية لرفع كفاية مدير المدرسة.
٢٨- يحدد المشرف أوجه التعاون والتنسيق مع مدير المدرسة في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم.
٢٩- يسهم المشرف في إيصال كل جديد لتطوير أعمال الإدارة المدرسية.
المحور الثالث: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب
٣٠- يتابع المشرف وضع الاختبارات التحضيرية بناءً على جداول مواصفات لتقويم الطلبة.
٣١- يصمم المشرف خطط علاجية لمظاهر الضعف والإشراف على تنفيذها.
٣٢- يشارك المشرف في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر والتعبير.
٣٣- يخطط المشرف للمسابقات العلمية بين الطلاب ويشرف على تنفيذها.
٣٤- يسهم المشرف في فعاليات تكريم الطلاب المتفوقين.
٣٥- يشارك المشرف في برنامج اكتشاف الموهوبين ورعايتهم.
المحور الرابع: تحسين جودة البيئة المدرسية
٣٦- يسهم المشرف في وضع الخطط الملائمة لتحسين جودة البيئة المدرسية.
٣٧- يشارك المشرف في تحديد احتياجات المدرسة اللازمة لتحسين جودة البيئة المدرسية.
٣٨- يولي المشرف احتياجات المدرسة وتحسين جودة البيئة المدرسية.
٣٩- يساهم المشرف في برنامج التوعية الخاصة بتحسين جودة البيئة المدرسية.
٤٠- يشجع المشرف مدير المدرسة على بعض البرامج التي تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
٤١- يساهم المشرف في توعية العاملين بدور المدرسة في خدمة المجتمع
٤٢- يشارك المشرف في وضع الخطط والبرامج الملائمة لتعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
٤٣- يشارك المشرف في الفعاليات التي تعزز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
٤٤- يشجع المشرف المدرسة على تشكيل مجلس الآباء.
٤٥- يحث المشرف المدرسة على ضرورة التواصل الفعال مع أولياء الأمور.
٤٦- يشجع المشرف المدرسة على استضافة شخصيات مجتمعية للاستفادة من خبراتهم.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني من الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " ما درجة ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة من

وجهة نظر المعلمين والمدراء في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة ؟".

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

المشرف التربوي والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة هذه الأدوار، وقد جاءت

على النحو الموضح في الجداول التالية:

١- الأدوار الإشرافية المنتمية للمحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم والارتقاء بالنمو

المهني للمعلمين، وقد تم الحكم على قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً

للجدول التالي:-

جدول (١٠)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم والارتقاء بالنمو المهني للمعلمين

درجة ممارسة الأدوار		المتوسط الحسابي	الأدوار
الوزن النسبي*	الانحراف المعياري		
٧٩.٠٤	.7407	3.9524	١- يشخص المشرف الموقف التعليمي بكافة عناصره.
٧٩.٤	.8038	3.9762	٢- يوضح المشرف أهداف الموقف التعليمي.
٨٢.٩٧	.8089	4.1488	٣- توم المشرف بمتابعة خطط عمل المعلمين وإجراءات تنفيذها.
٨٠.٣٥	.7851	4.0179	٤- يوجه المشرف المعلمين لطرق وأساليب التدريس الملائمة.
٦٨.٦٩	.9705	3.4345	٥- يساهم المشرف في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية.
٧٣.٩٢	.9008	3.6964	٦- يبصر المشرف المعلمين بطرق توثيق العلاقة بينهم وبين طلابهم.
٨٠.٨٣	.7451	4.0417	٧- يقدم المشرف المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم.
٦٧.١٤	.9806	3.3571	٨- يرفد المشرف المعلمين بكل جديد في ميدان التربية والتعليم عن طريق النشرات والقرارات الموجهة.
٧٢.٩٧	.9486	3.6488	٩- يحرص المشرف على إشراك المعلمين في إثراء المنهج وتحسينه.
٧٨.٤٥	.9156	3.9226	١٠- يتابع المشرف مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية.
٧٠.١٢	1.0030	3.5060	١١- يقدم المشرف للمعلمين دروس نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه.
٧٩.٥٢	1.1158	3.9762	١٢- يوجه المشرف المعلمين لتبادل الزيارات فيما بينهم.
٦٩.٧٦	.9090	3.4881	١٣- يساعد المشرف المعلمين في تخطيط الأنشطة المصاحبة للمادة.
٦٩.٧٢	1.1403	3.4286	١٤- يحدد المشرف أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
٦٦.٧٨	.9592	3.3393	١٥- يدرّب المشرف المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس.
٦٨.٢١	1.0168	3.4107	١٦- يشارك المشرف مع مدير المدرسة في تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين.
٥٦.٥٤	.9970	2.8274	١٧- يصمم المشرف للمعلمين حقائب تدريبية لمساعدتهم على التعلم الذاتي.
٦٩.٦٤	1.1105	3.4821	١٨- يساهم المشرف في تأمين حاجة المدرسة من المعلمين.
٧١.٥٤	1.0468	3.5774	١٩- يشجع المشرف المعلمين على المشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات والأيام الدراسية.
٧٨.٢١	.8394	3.9107	٢٠- يشجع المشرف المعلمين على التجديد والابتكار.
٨١.٦٦	.6957	4.0833	٢١- يُمّ المشرف أداء المعلمين في ضوء مفهوم الجودة.
٦٤.٤٠	.9567	3.2202	٢٢- زود المشرف المعلمين بنماذج التقويم الذاتي.
٧٩.٨٨	1.0237	3.9940	٢٣- يقدر المشرف جهود المعلمين المتفوقين.

المقياس المستخدم هو: ٥= بدرجة عالية جداً ٤= بدرجة عالية ٣= بدرجة متوسطة ٢= بدرجة متدنية ١= بدرجة متدنية جداً

وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يتضح لنا أن هناك

أربعة لوار جاءت درجة ممارسة المشرف لها عالية وهي على الترتيب كما يلي:-

١- يقوم المشرف بمتابعة خطط عمل المعلمين وإجراءات تنفيذها حيث حصلت على أعلى قيمة (4.1488).

٢- يوجه المشرف المعلمين لطرق وأساليب التدريس الملائمة حيث حصلت على قيمة (4.0179)

٣- يقدم المشرف المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم حيث حصلت على قيمة (4.0417)

يُتَّهَمُ م المشرف أداء المعلمين بناءً على معايير محددة حيث حصلت على قيمة (4.0833) أما بقية الأدوار فقد كانت درجة ممارسة المشرف لها متوسطة حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.9940) إلى (3.2202)، ما عدا دور واحد فقط كانت درجة ممارسة المشرف له متدنية وهو الدور (١٧) والذي ينص على يصمم المشرف للمعلمين حقائب تدريبية لمساعدتهم على التعلم الذاتي حيث حصل على قيمة (2.8274).

٢- الأدوار الإشرافية المنتمية لمحور تطوير جودة الإدارة المدرسية يمكن الحكم على درجة ممارستها بالنظر إلى قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً للجدول التالي:-

جدول (١١)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في تطوير جودة الإدارة المدرسية

درجة ممارسة الأدوار			الأدوار
الوزن النسبي*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٦.١٩	1.1104	3.3095	٢٤- يشارك المشرف في إعداد الخطط المدرسية التطويرية.
٦٠.٧١	1.0772	3.0357	٢٥- يسهم المشرف في تحديد المهارات التدريبية للمدرء والكلاء.
٥٨.٦٩	.9797	2.9345	٢٦- فعل المشرف برنامج الزيارات المتبادلة بين المدرء.
٥٨.٣٣	1.0690	2.9167	٢٧- ينفذ المشرف برامج تدريبية لرفع كفاية مدير المدرسة.
٦٦.٧٨	1.0139	3.3393	٢٨- يحدد المشرف أوجه التعاون والتنسيق مع مدير المدرسة في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم.
٦٣.٨١	1.0437	3.1905	٢٩- يسهم المشرف في إيصال كل جديد لتطوير أعمال الإدارة المدرسية.

المقياس المستخدم هو: ٥= بدرجة عالية جداً ٤= بدرجة عالية ٣= بدرجة متوسطة ٢= بدرجة متدنية ١= بدرجة متدنية جداً

وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يتضح لنا أن هناك

أربعة أدوار جاءت درجة ممارسة المشرف لها متوسطة وهي على الترتيب كما يلي:-

١- يحدد المشرف أوجه التعاون والتنسيق مع مدير المدرسة في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم حيث حصلت على قيمة (3.3393) .

٢- يشارك المشرف في إعداد الخطط المدرسية التطويرية حيث حصل على قيمة (3.3095).

٣- يسهم المشرف في إيصال كل جديد لتطوير أعمال الإدارة المدرسية حيث حصل على قيمة (3.1905)

٤- يسهم المشرف في تحديد المهارات التدريبية للمدراء والوكلاء حيث حصل على قيمة
(3.0357)

أما بقية الأدوار فقد كانت درجة ممارسة المشرف لها متدنية حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.9345) إلى (2.9167).

٣- الأدوار الإشرافية المنتمية لمحور الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب ومعالجة مظاهر الضعف يمكن الحكم على درجة ممارستها بالنظر إلى قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً للجدول التالي:-

جدول (١٢)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب ومعالجة مظاهر الضعف

درجة ممارسة الأدوار			الأدوار
الوزن النسبي*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٧٦.٠٧	.9925	3.8036	٣٠-ابع المشرف وضع الاختبارات التحصيلية بناءً على جداول مواصفات لتقويم الطلبة.
٥٩.٢٨	1.1367	2.9643	٣١- يصمم المشرف خطط علاجية لمظاهر الضعف والإشراف على تنفيذها.
٦٠.٧١	.9964	3.0357	٣٢- يشارك المشرف في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر والتعبير.
٦١.٠٧	1.1595	3.0536	٣٣- يخطط المشرف للمسابقات العلمية بين الطلاب ويشرف على تنفيذها.
٥٩.٤٠	1.0521	2.9702	٣٤- يسهم المشرف في فعاليات تكريم الطلاب المتفوقين.
٥٧.٨٥	1.1480	2.8929	٣٥- يشارك المشرف في برنامج اكتشاف الموهوبين ورعايتهم.

المقياس المستخدم هو: ٥=درجة عالية جداً ٤=درجة عالية ٣=درجة متوسطة ٢=درجة متدنية ١=بدرجة متدنية جداً
وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يتضح لنا أن هناك

ثلاثة أدوار جاءت درجة ممارسة المشرف لها متوسطة وهي على الترتيب كما يلي:-

١- يتابع المشرف وضع الاختبارات التحصيلية بناءً على جداول مواصفات لتقويم الطلبة. حيث حصل على قيمة (3.8036) .

٢- يخطط المشرف للمسابقات العلمية بين الطلاب ويشرف على تنفيذها حيث حصل على قيمة (3.0536).

٣- يشارك المشرف في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر والتعبير. حيث حصل على قيمة (3.0357)

أما بقية الأدوار الثلاثة فقد كانت درجة ممارسة المشرف لها متدنية حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.9702) إلى (2.8929).

٤- الأدوار الإشرافية المنتمية لمحور تحسين جودة البيئة المدرسية يمكن الحكم على درجة ممارستها بالنظر إلى قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً للجدول التالي:-

جدول (١٣)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في تحسين جودة البيئة المدرسية

درجة ممارسة الأدوار			الأدوار
الوزن النسبي*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٠.٤٧	1.0087	3.0238	٣٦- يسهم المشرف في وضع الخطط الملائمة لتحسين جودة البيئة المدرسية.
٦٠.٢٣	1.0207	3.0119	٣٧- يشارك المشرف في تحديد احتياجات المدرسة اللازمة لتحسين جودة البيئة المدرسية.
٥٨.٤٥	.9603	2.9226	٣٨- يلبي المشرف احتياجات المدرسة وتحسين جودة البيئة المدرسية.
٥٧.٨٥	.9851	2.8929	٣٩- يساهم المشرف في برنامج التوعية الخاصة بتحسين جودة البيئة المدرسية.
٦٥.٧١	1.0098	3.2857	٤٠- يشجع المشرف مدير المدرسة على بعض البرامج التي تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

المقياس المستخدم هو: ٥= بدرجة عالية جداً ٤= بدرجة عالية ٣= بدرجة متوسطة ٢= بدرجة متدنية ١= بدرجة متدنية جداً وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يتضح لنا أن هناك

ثلاثة أدوار جاءت درجة ممارسة المشرف لها متوسطة وهي على الترتيب كما يلي:-

١- يشجع المشرف مدير المدرسة على بعض البرامج التي تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، حيث حصل على قيمة (3.2857) .

٢ يسهم المشرف في وضع الخطط الملائمة لتحسين جودة البيئة المدرسية، حيث حصل على قيمة (3.0238).

٣- يشارك المشرف في تحديد احتياجات المدرسة اللازمة لتحسين جودة البيئة المدرسية، حيث حصل على قيمة (3.0119)

أما بقية الأدوار فقد كانت درجة ممارسة المشرف لها متدنية حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.9226) إلى (2.8929).

٥- الأدوار الإشرافية المنتمية لمحور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي يمكن الحكم على درجة ممارستها بالنظر إلى قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً للجدول التالي:-

جدول (١٤)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

الأدوار	درجة ممارسة الأدوار
---------	---------------------

الوزن النسبي*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٣.٣٣	1.0363	3.1667	٤١- يساهم المشرف في توعية العاملين بدور المدرسة في خدمة المجتمع
٦٠.٥٩	.9996	3.0298	٤٢- يشارك المشرف في وضع الخطط والبرامج الملائمة لتعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
٦١.٥٤	1.0439	3.0774	٤٣- يشارك المشرف في الفعاليات التي تعزز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
٦٢.٣٨	1.0137	3.1190	٤٤- يشجع المشرف المدرسة على تشكيل مجلس الآباء.
٦٨.٢١	1.0741	3.4107	٤٥- يحث المشرف المدرسة على ضرورة التواصل الفعال مع أولياء الأمور.
٦٥.٤٧	1.0982	3.2738	٤٦- يشجع المشرف المدرسة على استضافة شخصيات مجتمعية للاستفادة من خبراتهم.

المقياس المستخدم هو: ٥= بدرجة عالية جداً ٤= بدرجة عالية ٣= بدرجة متوسطة ٢= بدرجة متدنية ١= بدرجة متدنية جداً
وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يتضح لنا أن جميع الأدوار في هذا المحور جاءت درجة ممارستها متوسطة حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.4107) إلى (3.0298) وأوزانها النسبية تراوحت ما بين (٦٠.٥٩) إلى (٦٨.٢١).

٦- الأدوار الإشرافية المنتمية لمحاور الاستبانة يمكن الحكم على درجة ممارستها بالنظر إلى قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفقاً للجدول التالي:-

جدول (١٥)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في محاور الدراسة

الوزن النسبي*	المتوسط الحسابي	المحاور
٧٣.٥٨	84.6190	المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم
٦٢.٤٢	18.7262	المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية
٦٢.٤٠	18.7202	المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية
٦٠.٥٤	15.1369	المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب
٦٣.٩٢	19.0774	المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
٦٧.٩٤	156.2798	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة كبيرة وهي بالترتيب كالتالي:
الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم، حيث حصل هذا المحور على أعلى وزن نسبي وهو (٧٣.٥٨).

الثاني: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث حصل هذا المحور على وزن نسبي عال وهو (٦٣.٩٢).

الثالث: تطوير جودة الإدارة المدرسية، حيث حصل هذا المحور على وزن نسبي عال وهو (٦٢.٤٢).

الرابع: تحسين جودة البيئة المدرسية، حيث حصل هذا المحور على وزن نسبي عال وهو (٦٢.٤٠).

الخامس: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب، حيث حصل هذا المحور على أدنى وزن نسبي وهو (٦٠.٥٤).

وبالنظر للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يتضح لنا أن المجموع الكلي لمحاوير الاستبانة جاءت درجة ممارستها كبيرة حيث جاءت قيمة أوزانها النسبية (٦٧.٩٤)، وهذا يدل على أن المشرف التربوي يمارس جميع هذه الأدوار بدرجة عالية، مع الاختلاف البسيط في نسبها المئوية. وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة البنا (٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة كانت بدرجة عالية حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٩%، وتتفق الدراسة مع ما كشفت عنه دراسة النوح (١٤٢١) التي أجراها حول مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستها لها إلى أن مهام مشرفي الإدارة المدرسية عالية الأهمية، لكنها متوسطة الممارسة، وتتفق مع دراسة نشوان ونشوان (١٩٩٨) التي توصلت إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية من الممارسة، كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة البيك (١٩٩٣) التي بينت أن أقل ممارسة للمشرف التربوي هي: مجال توفير تسهيلات التعليم، والخدمات العامة المتعلقة بالطلاب.

ولقد اختلفت مع نتائج دراسة محمود (١٩٩٦) حيث يرى المعلمون والمعلمات في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم كانت بدرجة متدنية في حين يرى نظراؤهم الذين يعملون في المدارس التابعة لوكالة الغوث أنها قدمت لهم بشكل أفضل، وأن المجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين هو تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، والمجال الأقل ممارسة هو توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعليمية.

يتضح مما سبق أن محور تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم قد حصل على أعلى وزن نسبي وهذا يدل على اهتمام المشرفين التربويين بالدرجة الأولى بهذا المحور وذلك للنهوض بالعملية التعليمية وذلك من خلال اهتمام المشرف التربوي بخطط عمل المعلمين وإجراءات تنفيذها، وقناعة وإيمان المشرف التربوي بأن التخطيط للدروس جزء محوري لأي عمل تربوي، وخاصة في ظل

تطبيق مناهج جديدة، لدراسة مدى ملائمة المحتوى، والوسائل، وعدد الحصص للمبحث، ومدى ملائمته لحاجات الطلاب، والتأكيد على ربط المنهاج بالواقع الفلسطيني، واختيار طرق وأساليب التدريس الملائمة للمنهاج، حيث يقدم المشرف المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم، ويحرص على إشراك المعلمين في إثراء المنهج وتحسينه، ويتابع مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية، كما ويقدم المشرف للمعلمين دروس نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه، ويوجه المعلمين لتبادل الزيارات فيما بينهم، ويساعدهم في تخطيط الأنشطة المصاحبة للمادة، ويحدد أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ويدربهم على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس، كما يشارك مدير المدرسة في تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين وهذا يتمشى مع الدور المنوط بالمشرف التربوي وهو الإطلاع على أعمال المعلمين وتقييمها وسد جوانب الضعف والقصور لديهم.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي فقد حصل هذا المحور على وزن نسبي عال وهو (٦٣.٩٢)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المشرفين التربويين بالعلاقة الوطيدة التي تربط المجتمع المحلي بالمدرسة، فالعلاقة تظهر قوية، فالمدرسة عمادها الطلاب، والطلاب هم أبناء المجتمع المحلي، لذا كان لابد من توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي من خلال توعية العاملين فيها بدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي، وضرورة التواصل مع أولياء الأمور من خلال مجالس الآباء، وتشجيع المدرسة على استضافة شخصيات مجتمعية للاستفادة من خبراتهم حتى لا تكون بمنأى عن المجتمع، وهذا يظهر جلياً في مشاركة المشرف للمعلمين والإدارة بوضع الخطط والبرامج الملائمة لتعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

أما المحور الخامس الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب فقد حصل على أدنى وزن نسبي وهو (٦٠.٥٤)، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على كاهل المشرف التربوي، وزيادة عدد المدارس والمعلمين الذين سيقوم بالإشراف عليهم، ولتحقيق جودة المستوى التحصيلي للطلاب ومعالجة مظاهر الضعف لديهم على أفضل وجه لابد من تخفيف نصاب المشرف من عدد المدارس التي سيزورها مما يزيد من نصيب كل مدرس من الزيارات الصفية، والذي بدوره يتيح للمشرف التعرف على الطلاب ومستوياتهم، والمساعدة في وضع الخطط العلاجية التي يضعها المعلمون والإشراف عليها، كما يساعدهم في وضع الاختبارات التحصيلية وفقاً لداول المواصفات، كما يتيح له فرصة تشجيع وتكريم المتفوقين، واكتشاف الموهوبين منهم ورعايتهم.

ثالثاً : الإجابة على السؤال الثالث من الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير (المهنة، المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة)؟".

إجابة السؤال الثالث : وللإجابة على السؤال الثالث قامت الباحثة بإيجاد المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لكل محور من محاور الاستبانة. والجدول التالية توضح ذلك:-

جدول (١٦)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيمة "ت" لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في محاور الدراسة والتي تعزى لمتغير المهنة

المحاور	المهنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم	معلم	١٣٥	84.1704	12.6565	٠.٩٧٨	غير دال إحصائياً
	مدير	٣٣	86.4545	8.9061		
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية	معلم	١٣٥	18.9259	5.0499	٠.١٠٤٠	دال إحصائياً
	مدير	٣٣	17.9091	4.9772		
المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية	معلم	١٣٥	18.8815	4.9596	٠.٨٦٨	غير دال إحصائياً
	مدير	٣٣	18.0606	4.4857		
المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب	معلم	١٣٥	15.2148	4.4089	٠.٤٧٦	غير دال إحصائياً
	مدير	٣٣	14.8182	3.7455		
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	معلم	١٣٥	19.0519	5.4256	٠.٧٨٨	غير دال إحصائياً
	مدير	٣٣	19.1818	4.6801		
المجموع الكلي	معلم	١٣٥	156.2444	26.3811	٠.٣٠٧	غير دال إحصائياً
	مدير	٣٣	156.4242	22.1063		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٦٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٦٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الأبعاد والدرجة الكلية تعزى لمتغير المهنة (معلم /مدير)؛ لذا نقبل بالفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة

ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير المهنة (مدير، معلم).

وبذلك تختلف مع نتائج دراسة البيك (١٩٩٣) التي توصلت إلى اختلاف وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث أن أعلى درجات وجهات نظر المديرين لممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية كانت في مجال: تطوير العلاقات العامة مع الزملاء والمجتمع، ثم في تقييم التدريس، بينما لم تبلغ درجات وجهات نظر المديرين ما بلغت إليه أعلى وجهات النظر في المجالات السبعة الأخرى وهي: تطوير المناهج، وتوفير التسهيلات للتعليم، وتوفير المواد للتعليم، وتوفير مجالات تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، وتنظيم عملية التدريس، وتوفير الهيئات التدريسية، والخدمات العامة المتعلقة بالطلاب. أما من وجهة نظر المعلمين، فكانت أعلى درجات ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية في مجالي: تطوير العلاقات العامة مع الزملاء والمجتمع، وتطوير المناهج.

وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمدراء برغم اختلاف مهنتهم إلا أنهم قد أجمعوا على أهمية هذه الأدوار الإشرافية، وعلى أن المشرف التربوي يمارس أدواره المنوطة به بدرجة عالية وكبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل في المدارس لدى المعلمين والمدراء، كما يدل على إلمامهم بالعوامل المؤثرة في تحسين الإشراف في مختلف مجالات الإشراف التربوي، وتفاعلهم معها.

جدول (١٧)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في محاور الدراسة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم	بين المجموعات	504.106	3	168.035	1.166	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	23637.513	164	144.131		
	المجموع	24141.619	167			
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	178.127	3	59.376	2.399	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	4059.278	164	24.752		
	المجموع	4237.405	167			
المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية	بين المجموعات	7.756	3	2.585	.107	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3950.095	164	24.086		
	المجموع	3957.851	167			
المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب	بين المجموعات	29.234	3	9.745	.528	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3028.618	164	18.467		
	المجموع	3057.851	167			
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	62.013	3	20.671	.740	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	4583.981	164	27.951		
	المجموع	4645.994	167			
المجموع الكلي	بين المجموعات	891.934	3	297.311	.451	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	108005.918	164	658.573		
	المجموع	108897.851	167			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٤، ١٣٦) وعند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ = ٢.٣٧

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حريات (٤، ١٣٦) وعند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ = ٣.٣٢

يتضح من الجدول (١٧) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لاستتبانه ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الأبعاد والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ لذا نقبل بالفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (حسن ١٩٩٥)، ودراسة (السعيد ١٩٩٨)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم في مجالات أدوار المشرف التربوي، كما تخالف نتائج دراسة عيد (١٩٩٣) ودراسة عليان (٢٠٠٢) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم في مجالات أدوار المشرف التربوي.

وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمدراء الذين يحملون الدرجات العلمية المختلفة قد أجمعوا على أهمية هذه الأدوار الإشرافية، وحاجتهم المتجددة الدائمة للحصول على المعلومات والدعم والإرشاد من المشرف التربوي في مختلف جوانب العملية التعليمية الداخلية والخارجية والمتمثلة في محاور الدراسة: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم، تطوير جودة الإدارة المدرسية، تحسين جودة البيئة المدرسية، الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب، وتحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وكما تعزو الباحثة ذلك إلى إلمام المعلمين والمدراء بالعوامل المؤثرة في تحسين الإشراف في مختلف مجالات الإشراف، وتفاعلهم معها، وقناعتهم بأهمية ممارسة المشرف لهذه الأدوار بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

جدول (١٨)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدرجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة في محاور الدراسة والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطوير جودة عمليات التعلم والتعليم	بين المجموعات	879.309	4	219.827	1.540	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	23262.311	163	142.714		
	المجموع	24141.619	167			
المحور الثاني: تطوير جودة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	121.742	4	30.435	1.205	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	4115.663	163	25.249		
	المجموع	4237.405	167			
المحور الثالث: تحسين جودة البيئة المدرسية	بين المجموعات	120.974	4	30.243	1.285	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3836.878	163	23.539		
	المجموع	3957.851	167			
المحور الرابع: الارتقاء بجودة المستوى التحصيلي للطلاب	بين المجموعات	21.963	4	5.491	.295	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3035.888	163	18.625		
	المجموع	3057.851	167			
المحور الخامس: تحسين جودة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	36.359	4	9.090	.321	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	4609.636	163	28.280		
	المجموع	4645.994	167			
المجموع الكلي	بين المجموعات	2974.416	4	743.604	1.144	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	105923.436	163	649.837		

			167	108897.851	المجموع	
--	--	--	-----	------------	---------	--

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٤، ١٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٣٧

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حريات (٤، ١٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٣٢

يتضح من الجدول (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لاستبانته، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الأبعاد والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لذا نقبل بالفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه في ضوء مفهوم الجودة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من صيام (٢٠٠٧)، والديب (٢٠٠٤)، والبنا (٢٠٠٣) ودراسة حسن (١٩٩٥)، ودراسة عليان (٢٠٠٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين تقديرات المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة والخدمة للمعلم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إلمام المعلمين والمدراء بالعوامل المؤثرة في تحسين الإشراف في مختلف مجالات الإشراف، وتفاعلهم معها، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة كل من المعلمين والمدراء بأهمية ممارسة المشرف لهذه الأدوار.

الإجابة على السؤال الرابع من الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "ما مقترحات تحسين جودة دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمدراء؟".

إجابة السؤال الرابع: للإجابة على هذا السؤال تم طرح سؤال مفتوح على معلمي ومدراء المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة يتعلق بالمقترحات، وجاءت الإجابة مرتبة في الجدول التالي:

جدول (١٩)

جدول يوضح المقترحات التي قممها أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة أوار المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة

التكرار	المقترحات
٦٦	أن يكون المشرف ملماً بالمشاكل التي تواجه المعلمين في ضوء المنهاج الفلسطيني الحديث وتقديم المشورة لهم في كيفية حلها.
٦٥	يوزع المشرف التربوي برنامجاً تعليمياً تربوياً لكافة معلمي المبحث لكي يكون لهم دليلاً على كيفية تعاملهم مع المناهج والطلاب.
٦٤	إعداد دورات تدريبية للمعلمين لزيادة كفاءتهم وقدراتهم على التدريس.
٦٢	وضع خطط علاجية للطلاب الضعاف تتناسب بمستوى الطالبات والإشراف على تنفيذها لتحسين جودة طلبية وإعطاء التأييد والدعم لها ومتابعة مدى فعاليتها.
٥٧	الوقوف على أهم نقاط ضعف المعلمين في المدارس والعمل على تحسينها من خلال إمدادهم بأوراق عمل مساعدة ونشرات تدريبية.
٥٥	زيادة عدد الزيارات المقررة للمعلم الواحد حتى يتسنى للمشرف تقييم المدرسين بصورة جيدة مع تحديد موعد زيارة المعلم مسبقاً.
٥١	الإكثار من تبادل الزيارات بين مختلف المدارس وخاصة بين معلمي المبحث الواحد في هذه المدارس لاكتساب خبرات بشكل دوري ودائم.
٤٩	عقد اجتماعات ولقاءات شهرية بين مدرسي المبحث الواحد والمشرف لتبادل المعلومات والآراء.
٤٧	على المشرف تكثيف نشاطه في توفير معلمين للمدارس.
٤٤	التنوع في أشكال الزيارات الصفية، وعدم الاعتماد على الزيارات التقييمية فقط.
٣٩	متابعة إشرافه على المعلمين وتواصله معهم من خلال قنوات الاتصال متعددة وتفعيل التواصل عن طريق الانترنت.
٣٥	حث المعلمين على استخدام استراتيجيات حديثة في تدريس الطلبة.
٣٢	تشكيل لجنة لكل مبحث على مستوى مدارس المنطقة وذلك بهدف البحث في أساليب التدريس المتطورة ووضع الحلول للمشاكل التي يتعرض لها المعلمين في المدارس.
٣٢	تزويد المعلمين بدليل المعلم يقدم فيه المشرف رؤية واضحة لكل موضوع في المنهاج ونماذج لكيفية تحضير الدروس.
٣١	إعداد المشرف دروس توضيحية نموذجية وفق طرق التدريس القليلة الإلتباع مثل " طريقة حل المشكلات و طريقة التفكير الإبداعي" لإطلاع المدرسين عليها.
٢٧	المساهمة في إعداد الاختبارات للطلبة على مستوى المديرية والإشراف عليها.
٢٦	تشجيع المعلمين في ظل هذه الظروف الصعبة القاهرة على كل الأحوال، ومراعاة ظروف المعلم وحالته النفسية.
٢٤	تلبية المشرف لاحتياجات المدرسة وتحسين جودة البيئة المدرسية لتلائم مع متطلبات التعليم.
٢٣	أن يدعم المشرف مجالس أولياء الأمور.
٢٢	أن يشجع المشرف الطلاب المتفوقين.
٢١	أن يساعد المشرف المعلمين في تنقلاتهم من مدرسة إلى أخرى وذلك حسب معايير الجودة الشاملة أبرزها الكفاءة.
٢٠	مساعدة المدير في توزيع المرشحين على الصفوف الدراسية حسب المستوى العلمي وقدرات كل مدرس

مقترحات خاصة بتحسين الأدوار المطلوبة من المعلم

	في كل تخصص.	
١٩	شجيع المعلمين المتميزين ودعمهم مادياً ومعنوياً لزيادة دافعيتهم للعمل وحثهم على الابتكار والتجديد.	
١٨	التنسيق مع المدرسة لاستضافة شخصيات مجتمعية للاستفادة من خبراتهم.	
١٧	تخطيط المشرف للمسابقات العلمية بين الطلاب والإشراف على تنفيذها.	
١٢	تأكيد المشرف على استخدام المعلمين لوسائل تعليمية حديثة مثل L.C.D وغيره.	
٤٤	أذ يكون هناك مشرف مقيم لكل مبحث وهذا ما يسمى بالمعلم الأول لكل مبحث بحيث يتابع معلمي المبحث مباشرة لتحسين أدائهم وأن يتابع المشرف التربوي عمل هذا المشرف المقيم.	مقترحات خاصة بشروط اختيار المشرف
٤١	ن يكون المشرف التربوي خبيراً تربوياً بمعنى ألا تقل خبرته عن (٢٠) عاماً في مجال التدريس في تخصصه.	
٣٦	ن يكون المشرف متحدثاً لبقاً يتدخل بلطف لحل كل مشكلة تعليمية أو تربوية.	
٣٥	قليل الأعباء المكلف بها المشرف و عطائه صلاحيات أكبر لمساعدة إدارة المدرسة ومعلميها.	
٢٨	مشاركة المشرف للمعلم في وضع الخطط التعليمية وفي إثراء المناهج.	
٢٥	حث المشرف على بناء صلة قوية مع المدرسين قائمة على الحب والود والاحترام لمبادل والتوجيه السليم مع التركيز على الجانب الإيجابي في شخصية المدرس وأدائه.	
٢٣	زيادة عدد المشرفين التربويين على المدارس حتى يتسنى لهم العمل كفريق واحد كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث الدولية.	
٢١	خفيف نصاب المشرف من حيث عدد المدارس وع المعلمين الذي يقوم بالإشراف عليهم.	
١٨	إتباع الموضوعية في تقييم المدرسين أثناء الجلسة ن يكون نقده بناءً واقعياً وأن يبتعد عن تصيد الأخطاء والتعجيز.	
١٥	قديم الدعم المعنوي والمادي للمشرف التربوي حتى ينعكس ذلك على مظهره ونفسيته وكفاءته ويبدع في عمله مع توفير المواصلات اللازمة للمشرفين.	
١١	عمل دورات تدريبية للمشرفين داخل وخارج بلده ليستفيد من خبرات المجتمعات الأخرى.ومن ثم عمل دورات لمدراء المدارس لزيادة الوعي بالجودة في إدارة العملية التعليمية.	
٨	بنصح بانتقاء المشرفين التربويين على أسس واضحة وشروط معينة ليكونوا أهلاً لتحمل الأمانة.	

نلاحظ من اقتراحات أفراد عينة الدراسة أنها تركز على العمل في اتجاهين متوازيين للارتقاء بجودة عملية الإشراف التربوي بصورة عامة، وجودة دور المشرف التربوي بصورة خاصة، حيث اقترح المعلمون والمدراء ضرورة تحسين جودة دور المشرف التربوي من خلال معرفته بمشاكل المعلمين والمناهج الدراسية ومشاكل الطلاب والمدراء، والعمل على تقديم الحلول والمشورة والدعم للمدرسة والعاملين فيها وللمجتمع المحلي، وذلك من خلال العمل بالأدوار التي تضمنها الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، بالإضافة إلى أخذ المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالتوصيات التي قدمتها أفراد العينة الخاصة بشروط اختيار المشرف التربوي السابقة الذكر. مما سبق يتضح أن هذه الدراسة قد انفتحت مع العديد من هذه الدراسات في نتائجها فقد انفتحت مع دراسة البنا (٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة كانت بنسبة مئوية ٦٩%، وهذا يعني أن المشرف يمارس

دوره بدرجة عالية من الممارسة، واتفقت مع دراسة النوح (١٤٢١) التي توصلت إلى أن مهام مشرفي الإدارة المدرسية عالية الأهمية، لكنها متوسطة الممارسة.

كما اتفقت مع دراسة محمود (١٩٩٦) التي كشفت عن أن الممارسات الإشرافية الأقل شيوعاً عند المشرفين هي: إرشاد المعلمين إلى عمل مسح شامل لمؤسسات البيئة المحلية، وتشجيعهم على اصطحاب التلاميذ لزيارتها، والاستفادة من المهن المتوافرة فيها لصالح عملية التعليم والتعلم، ومناقشة المعلمين في النشرات التي ترسل من دائرة التعليم . وتشجيعهم على إشراك التلاميذ في حل بعض مشكلات البيئة. دراسة نشوان ونشوان (١٩٩٨) كشفت نتائج الدراسة عن أن مجالات الدراسة دالة إحصائياً، وبدرجة عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكنها غير دالة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

خامساً : توصيات الدراسة:

من خلال العرض السابق وفي ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:-

١. من الضروري أن تكون الجودة على رأس قائمة العمل في أجنحة إدارة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها.
٢. اتخاذ بنود قائمة الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي التي توصلت إليها الباحثة في ضوء مفهوم الجودة دليلاً يوجه عمليات الإشراف التربوي ومعياراً لتقويم جودة أداء المشرف التربوي في المدارس.
٣. إجراء دراسة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون أداء المشرف للأدوار الإشرافية بمستوى الجودة المطلوب.
٤. ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بجودة الخدمات الإشرافية في مجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية.
٥. زيادة جودة وعي المعلمين والمدراء بأهمية البحث التربوي، وتقوية اتجاهاتهم نحوه بمزيد من التشجيع والتدريب.

٦. تحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة وذلك بإتباع الآتي:-

§ زيادة أعداد المشرفين التربويين في المدارس.

§ تطوير مهارات المشرف التربوي بما يجعله قادراً على القيام بهذه الأدوار بجودة عالية من خلال البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المهارات ذات العلاقة بأدوار المشرف التربوي في الإشراف المدارس.

§ إعفاء المشرف التربوي من المهام الإدارية البعيدة عن دوره الإشرافي.

§ اختيار نموذج الإشراف الملائم للقيام بهذه الأدوار على الوجه المطلوب وإجراء الدراسات والتجارب المناسبة لتحقيق الجودة.

المراجع

- أبو ملح، محمد (٢٠٠٣). "الجودة الشاملة والاصلاح التربوي"، رؤى تربوية، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، العدد العاشر، نيسان،
- إبراهيم، أحمد إبراهيم(١٩٩٠)، "الإدارة التربوية والإشراف الفني"، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٣). الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا (١٤٢٦). دور المشرف التربوي في المدرسة الفاعلة، ورقة عمل، مقدمة للقاء الحادي عشر للإشراف التربوي المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (٢٠٠٠). مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة: مكتبة الرنتيسي.
- البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة، ط ١، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- البناء، محمد(٢٠٠٣). "الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البواب، فوزي (١٩٩٥). "إدارة الجودة الشاملة"، الإثراء والإدارة، العدد الثامن والعشرين، الربع الأول، عمان، الأردن.
- البيك، محمد سليم. (١٩٩٣). " أثر ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جيري، ل. جراي، وآخرون. ، حسين(١٩٨٨). الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي إدارة الناس. السعودية: إدارة البحوث، قسم المناهج و الإشراف التربوي، ترجمة العلوي، معهد الإدارة العامة.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي.
- حسن، ماهر محمد صالح (١٩٩٥). "دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغو في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حمدان، محمد زياد ١٩٩٢. الإشراف التربوي في التربية والمعاصرة، عمان: دار التربية الحديثة.
- الخطيب ، رداح وآخرون (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط ٣، الأردن: دار الأمل
- الخطيب، رداح وآخرون(١٩٨٧)، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، الرياض مطابع الفرزدق.
- الخويت، سمير ويدوي، عبد الرعوف (٢٠٠١). "إمكانية تطوير بعض مقومات البحث التربوي بالجودة الشاملة"، عالم التربية، العدد الرابع، السنة الثانية، مايو.
- الدوجان، عطا الله إبراهيم. (١٩٨٩). مدى ممارسة المشرفين التربويين و مدير ي المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدويك ،تيسير وآخرون(١٩٩٢). مدير المدرسة والتقويم، عمان: وزارة التربية والتعليم، مركز التدريب التربوي.
- الديب، ماجد (٢٠٠٤). " واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول، التربية في فلسطين وتغيرات العصر، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الزواوي، خالد محمد(٢٠٠٣). الجودة الشاملة في التعليم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- السعدي، عبد القادر وآخرون (١٩٨٤). **التوجيه الفني والنمو المهني للمعلم**، الكويت : شركة الربيعان للنشر والتوزيع
- السعيد، تغريد لطفي عطا (١٩٩٨). " الدور الفني للمشرف التربوي الفعال كما يقدره معلمو الدراسات الاجتماعية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- صبيح، عمر وآخرون (٢٠٠٢). "برنامج المدرسة وحدة تدريب -الإشراف التربوي" وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي.
- صيام، محمد (٢٠٠٧). "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طافش، محمود. (١٩٨٨). **قضايا في الإشراف التربوي**، عمان، دار النشر.
- عابدين، محمود (٢٠٠٠). " علم اقتصاديات التعليم الحديث"، القاهرة، الدار اللبنانية.
- عبد الرحمن، نائل محمد. (١٩٩٤). " دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عليان، عبد الفتاح (٢٠٠٢). " دور مشرف اللغة الانجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عيدة، محمد سليمان عبد الله (١٩٩٥). **تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- متولي، مصطفى (١٩٨٣). **الإشراف الفني في التعليم**، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.
- محمود، محمود صالح قاسم (١٩٩٦). " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المفرج، عبد الرحمن بن سعد (١٩٩٨). "أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية في المرحلتين المتوسطة والثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود كلية التربية.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥). "الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعة وتطويره"، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- الملا، بدرية سعيد و الأكرف، مباركة صالح (١٩٩٧). **دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، دراسات في المناهج و طرق التدريس**، العدد ٤٠، فبراير.
- المويزري، سليمان بن عبد الله (٢٠٠١). "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- النجار، فريد (١٩٩٩). " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (١٩٩٨). **نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر التربوي الحديث، مجلة البحوث و الدراسات الفلسطينية**، المجلد الأول، العدد الثاني.
- نشوان، يعقوب (١٩٨٦). **الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق**. ظ.٢، عمان: دار الفرقان.
- النوح، عبد العزيز بن سالم (١٤٢١). "مهام مشرفي الإدارة المدرسي ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

- Coleman, H.B(1986). Perceived quantities and qualities of supervisory assistance provided to beginning teachers in florida and Georgia.(Ed D. Dissertation, university of Georgia, Dissertation Abstracts international, 47 (6) . P199.
- Delorme T.G (1985). An Assessment of the attitudes and perceptions of sleeted 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.
- Glanz, Geffrey,(1994). History of educational supervision proposals and prospects, Paper Presented at the Annual Meeting of the council of Professors of Instructional Supervision, Chicago, P.39
- OECD,(1989), Schools and Quality: An International Report, Paris OECD.
- Roxburgh, Craig (1996): Measuring Quality and the Effectiveness in schools, Doctoral thesis Department of the Education policy studies, university of Albarta, Canada.
- Siddiqi Hassan ahmed(1987). A comparison of attitudes of secondary schools teachers and supervisors in region x. Wexas and Karachi, Pakistan Tward selected supervisory practices. Ph.D. Dissertation. North Texas University. Dissertation Abstracts International. Vol 39, No7.P.1979.