جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح

إعداد
محاسن يوسف أحمد سحويل

إشراف
أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التعلم والتعليم، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس–فلسطين.
2025

الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح

إعداد

محاسن يوسف احمد سحويل

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2025/01/05م، وأجيزت:

أ.د.عبدالناصر القدومي	التوقيع
المشرف الرئيسي	
د.كمال مخامرة	التوقيع
الممتحن الخارجي	
ا.د.غسان الحلو	التوقيع
الممتحن الداخلي الاول	
أ.د.معزوز علاونة	التوقيع
الممتحن الداخلي الثاني	

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح

إعداد

محاسن يوسف أحمد سحويل

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

بناء على تعليمات منح درجة الدكتوراة الصادرة عن مجلس عمداء جامعة النجاح فقد تم نشر البحث المستل التالي من الاطروحة:

سحويل، محاسن يوسف أحمد، قدومي، عبد الناصر. (2025). واقع الأنماط الإشراقية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين المهنيين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية (رفاد)، مجلد14، عدد1.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع إلى

أمي ... حفظها الله ورعاها.... من كان لها الفضل في حياتي وتشجيعي على العلم والاصرار

إلى روح والدي ... جمعنا الله به في جنان النعيم

إلى زوجي العزيز..... الذي لم يتوانى لحظة عن مساندتي لأنجز هذا العمل

إلى مهجة القلب ولدي "يوسف"

إلى سندي وعضدي إخوتي وأخواتي

إلى بناتي كندة ورهف وماسة وأبنائي وليد وأحمد

إلى كل من سهل لنا طرق العلم ولم يبخل علينا بعلمه

إلى كل من ساندي ودعمني في هذا المشوار

الشكر والتقدير

بعد رحلة بحث وجد واجتهاد في برنامج الدكتوراة في التعليم والتعلم، تكللت بإنجاز هذه الأطروحة، أحمد الله عز وجل على النعمة التي من علي بها أن سهل لنا للعلم دروباً، وأعانني على إتمام مرحلة الدكتوراة. كما أتقدم بالشكر وجزيل العرفان إلى كل من كان له فضل علي بعد الله في إنجاز هذه الرحلة العلمية، ، أساتذتي جميعاً في جامعة النجاح الوطنية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، وأخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتور القدوة مشرفي على هذه الأطروحة الأستاذ الدكتور عبد الناصر قدومي على دعمه المتواصل لي وعلى توجيهاته وارشاداته طيلة كتابتي للأطروحة، فله مني كل الشكر و التقدير والامتنان. كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الامتنان والشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، ومحكمي أداة الدراسة ولكل العاملين بوزارة التربية والتعليم، لتقديمهم التسهيلات اللازمة في تطبيق أدوات الدراسة وتنفيذ المقابلات، وإلى كل من قدم لي مساعدة في إتمام هذا البحث من الزملاء والزميلات.

الاقرار

أنا الموقعة أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان:

الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل، أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: محاسن يوسف أحمد سحويل

التوقيع: محاسن سحويل

التاريخ: 2025/1/5

فهرس المحتويات

الإهداء.....د

الشكر والتقدير.....هـ

الإقرار.....و

فهرس المحتويات.....ز

فهرس الجداول.....ط

فهرس الاشكال.....م

فهرس الملاحق.....ن

الملخص.....س

الفصل الأول: مشكلة الدراسة والخلفية النظرية والدراسات السابقة.....1

مقدمة الدراسة.....1

الإطار النظري.....5

تطور الاشراف التربوي.....5

مفهوم الاشراف التربوي.....7

خصائص الاشراف التربوي.....9

أهمية الاشراف التربوي.....11

أهداف الاشراف التربوي.....12

وظائف الاشراف التربوي.....14

كفايات المشرف التربوي.....18

الأنماط الاشرافية.....18

الأساليب الاشرافية.....37

تحديات الاشراف.....57

الدراسات السابقة.....58

التعقيب على الدراسات السابقة.....80

المصطلحات والتعريفات الاجرائية.....82
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....84
أهداف الدراسة.....87
أهمية الدراسة.....88
حدود الدراسة.....89
الفصل الثاني: منهجية الدراسة.....91
منهج الدراسة.....91
مجتمع الدراسة.....91
عينة الدراسة.....92
أدوات الدراسة.....94
إجراءات الدراسة.....101
الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....105
الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات.....140
مناقشة النتائج.....140
محددات الدراسة.....187
الاستنتاجات.....188
التوصيات.....189
المصادر والمراجع.....191
الملاحق.....203
Abstract.....b

فهرس الجداول

جدول 1 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي وصنف المدرسة والجنس.....92

جدول 2: خصائص عينة الدراسة من المعلمين وفق المتغيرات الديمغرافية.....93

جدول 3: فقرات استبانة واقع الأنماط الاشرافية الحديثة.....95

جدول 4: نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفقرات مقياس الأنماط الاشرافية (ن=62) 229

جدول5: نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفقرات مقياس الأساليب الاشرافية (ن=62) 99

جدول 6: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة (ن = 62) 100

جدول 7: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية لكل من المعلمين المهنيين ومديريهم وللعينة الكلية.....232

جدول 8: خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والاوزان النسبية للمجالات وللدرجة للعينة الكلية لواقع الأنماط الاشرافية(ن=200) 108

جدول 9: اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية بين المعلمين المهنيين ومديريهم من وجهة نظرهم (ن = 200).....110

جدول 10: اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 166). 236

جدول 11: المتوسطات الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....237

جدول 12: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 166).....238

جدول 13: نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين (ن = 166) 239

جدول 14: المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 240

جدول 15: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 166).....241

جدول 16: نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية الدالة وللدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين (ن = 166) 242

جدول 17: المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم.....243

جدول 18: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم (ن = 166)..244

جدول 19: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للأساليب الإشرافية والدرجة الكلية لواقع الأساليب الإشرافية لكل من المعلمين المهنيين ومديريهم وللعينة الكلية.....115

جدول 20: اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق على أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية لواقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية بين المعلمين المهنيين ومديريهم من وجهة نظرهم (ن = 200).....117

جدول 21: اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 166).....246

جدول 22: المتوسطات الحسابية درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....247

جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 166).....248

جدول 24: نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأساليب الإشرافية الدالة إحصائياً تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين (ن = 166) 250

جدول 25: المتوسطات الحسابية لدرجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 251

جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 166).....252

جدول 27: نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأساليب الإشرافية الدالة وللدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين (ن = 166) 254

جدول 28: المتوسطات الحسابية لدرجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم.....256

جدول 29: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم (ن = 166).....258

جدول 30: نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارن ت البعدية بين المتوسطات الحسابية لأسلوب المؤتمرات التربوية تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين (ن = 166).....260

جدول 31: توزيع مخطط النظرية المجذرة لدليل الإشراف في التعليم المهني في فلسطين بناء على تحليل البيانات النوعية من خبراء التعليم المهني والاشراف والمعلمين ومديري المدارس من خلال برنامج (MAXQDA-2024).....125

فهرس الاشكال

شكل 1: المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم.....109

شكل2: المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس والمعلمين.....212

شكل3: المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للجنس.....262

شكل 4: المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي.....262

شكل5: المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة.....263

شكل 6: المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للتخصص الذي يدرسه المعلم.....261

شكل 7: المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم.....116

شكل8: المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس والمعلمين.....264

شكل9: المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للجنس.....265

شكل10: المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي....265

شكل11: المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة...266

شكل12: المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً للفرع الذي يدرسه المعلم.....266

شكل 13: توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA–2024).....123

شكل 14:مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) لدليل الاشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA–2024).....124

شكل 15: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال الاشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....126

شكل 16: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال معيقات تطبيق الدليل (MAXQDA-2024).....267

شكل 17: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال متطلبات تطبيق الدليل ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....133

شكل 18: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال التعريف بدليل الإشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....135

شكل 19: مخطط توزيع الفئات الفرعية للترميزات والترميزات على مجال التعليم المهني في فلسطين ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....138

شكل 20: هيكلية دليل (سحويل،2025) المقترح للدليل التطويري للإشراف في التعليم المهني في فلسطين.....139

شكل 21: نظام التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....160

فهرس الملاحق

ملحق أ: طلب تسهيل مهمة.....203

ملحق ب: تسهيل المهمة.....204

ملحق ج: بيانات العينة النوعية.....205

ملحق د: الاستبانة قبل التحكيم.....207

ملحق هـ: الاستبانة بعد التحكيم.....213

ملحق و: الاستبانة النهائية للدراسة.....219

ملحق ز: أسئلة المقابلة بعد التحكيم.....225

ملحق ح: قائمة محكمي أدوات الدراسة الكمية والنوعية.....228

ملحق ط: الجداول.....229

ملحق ي: الاشكال.....262

ملحق ق: شهادة قبول نشر البحث المستل من الأطروحة.....268

الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح

اعداد

محاسن يوسف أحمد سحويل

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني وأساليب تنفيذها من وجهة نظر المعلمين المهنيين والمديرين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين إضافة للتعرف إلى الفروق بينهما، وتحديد حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنيين. والتوصل إلى دليل تطويري مقترح للاشراف في التعليم المهني في فلسطين.

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء مقياسي الأنماط الإشرافية والأساليب باستخدام الصدق العاملي التوكيدي، واستخرج معامل الثبات. وطبق المقياسين على عينة من المديرين (34) مديرا ومديرة لمدارس ووحدات مهنية، وعينة من المعلمين المهنيين (166) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت كبيرة لجميع الأنماط الإشرافية وللدرجة الكلية، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الأنماط الإشرافية الحديثة بين المعلمين ومديريهم ولصالح مديري المدارس.

كما واظهرت النتائج أنّ هناك فروق دالة إحصائيا في واقع الأنماط الاشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على أنماط الاشراف الوقائي والبنائي والمدمج لصالح حملة الدبلوم. كما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة على أنماط الإشرافي التصحيحي والوقائي والابداعي والمدمج والتشاركي لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات، وبحجم أثر متوسط لنمطي الاشراف التصحيحي والوقائي. كما أظهرت نتائج

الدراسة أنّ درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية كانت كبيرة لأساليب الورشات التربوية والفنية والدروس التطبيقية وزيارة المدرسة والبرامج والدورات، ومتوسطة للدرجة الكلية وباقي الأساليب الاشرافية. وتبين وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الأساليب الإشرافية بين المعلمين ومديريهم ولصالح مديري المدارس في الزيارات الصفية والزيارات التبادلية والورشات التربوية والفنية والدروس التطبيقية وزيارة المدرسة والمعارض التعليمية والاجتماعات واللقاءات والبرامج والدورات التدريبية واشراف الأقران لصالح مديري المدارس.

كما توصلت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في واقع الأساليب الاشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأساليب البحث الاجرائي والقراءات الموجهة واشراف الاقران عند المعلمين المهنيي لصالح حملة الدبلوم. كما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة لأساليب الزيارات الصفية والزيارات التبادلية والورشات التربوية والفنية والنشرات التربوية والإشرافية وزيارة المدرسة عند المعلمين المهنيين ولصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات على مستوى زيارات المدرسة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تشجيع المشرفين على تنويع ممارسة الأنماط والأساليب الإشرافية بما يخدم الموقف التعليمي ويتناسب مع حاجات المعلمين، وتوفير برامج تدريبية لهم تركز على تطوير مهاراتهم في الأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذها قبل الخدمة وأثناء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط الإشرافية، التعليم المهني، الأساليب الاشرافية، مديري المدارس، المعلمين المهنيين، المحافظات الشمالية من فلسطين.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

يشتمل هذا الفصل مقدمة الدراسة وإطارها النظري، ويشمل الإطار النظري التعريفات، والمفاهيم، والنظريات، ووجهات النظر ذات الصلة بموضوع الدراسة، وينتهي الإطار النظري بإضافة، مصطلحات وتعريفات الدراسة، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة.

المقدمة

بات التعليم المهني في ظل التطورات التكنولوجية والانفجار المعرفي يشكل إحدى الركائز الأساسية للنظم التعليمية العالمية، حيث يعد من العوامل الرئيسية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. يكتسب هذا النوع من التعليم أهمية متزايدة في ظل ارتفاع معدلات البطالة، خصوصًا بين خريجي التخصصات النظرية. ومن جهة أخرى، يُعتبر ضمان تعليم شامل وعالي الجودة أداة فعّالة لدعم التنمية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بأحدث المعارف التقنية والعلمية، مما يؤهلهم للمنافسة في سوق العمل (نصر الله، 2018). ولمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري تعزيز الاهتمام بعمليتي التعليم والتعلم. تقع هذه المسؤولية على عاتق القائمين على النظام التعليمي، حيث يضطلع النظام التربوي في المجتمعات الحديثة بدور محوري في تحقيق تطلعات تلك المجتمعات وأهدافها المستقبلية (المعلول، 2017). مع إطلاق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، اتخذ مجلس الوزراء الفلسطيني خطوة هامة بتشكيل فريق وطني يترأسه مكتب رئيس الوزراء، ويضم كافة الجهات المعنية من القطاعين الحكومي والخاص والمؤسسات المدنية، بهدف تنسيق الجهود لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويحتل التعليم مكانة جوهرية في هذه الخطة، حيث يعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة. وقد خصص الهدف الرابع من هذه الأهداف لضمان التعليم الشامل والعادل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة. وتتضمن الالتزامات العالمية لتحقيق هذا الهدف تحسين جودة التعليم ونتائجه من

خلال تعزيز العمليات التعليمية وتقييم النتائج بشكل دقيق، إضافة إلى ضمان توظيف المعلمين بشكل ملائم، وتأهيلهم وتدريبهم بشكل مهني، مع توفير الحوافز اللازمة لتحفيزهم على أداء دورهم بفعالية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021؛ مجلس الوزراء الفلسطيني، 2018).

إنّ تنفيذ التعليم الجيد يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة العملية التعليمية (Tasrif et al., 2022)، ويتطلب ذلك توافر عدة عوامل، يأتي في مقدمتها التركيز على المعلم باعتباره حجر الأساس في العملية التعليمية. فلا يمكن تحقيق تعليم عالي الجودة دون وجود معلمين مؤهلين وذوي كفاءة (Bencherab & Maskari, 2021). يشكل المعلم العنصر المحوري في العملية التعليمية، ولا يمكن تحقيق أي تحسين أو تطوير في نظام التعليم دون العمل على تطوير قدراته ومهاراته. من هذا المنطلق، تُعد التنمية المهنية للمعلمين خطوة جوهرية لدعم مسيرتهم التعليمية. فالدور الذي يلعبه المعلم في التعليم والتربية له تأثير مباشر على جودة مخرجات التعليم، مما يجعله عاملًا أساسيًا في تحسين المدارس وتحقيق التحول الإيجابي المطلوب. لذلك، فإن تنمية المهارات المهنية للمعلمين وتطوير أدائهم تعد أولوية لتحقيق نظام تعليمي متميز (زيدان، 2018).

يعتبر الإشراف التربوي الركيزة الأساسية في تطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها، حيث يسهم في دعم المعلمين لتحسين نموهم المهني والشخصي. يتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة متنوعة من الأساليب الإشرافية، مثل الزيارات الصفية، والورش التربوية، والحلقات الدراسية، بالإضافة إلى الدورات التدريبية، التي تُصمم وفق احتياجات المعلمين ومتطلباتهم لتعزيز أدائهم ودورهم في العملية التعليمية (Bencherab & Maskari, 2021; Maisyaroh, Hardika, Mangorsi, Sanaorai, & Canapi, 2021)

فقد أشار بورفيتاساري وزملاؤه (Purfitasari et al., 2020) إن جودة التعليم هي من الأمور التي يسلط عليها الضوء، وأحد الجوانب المهمة في ذلك إدارة الموارد البشرية التعليمية المرتبطة بجودة المعلمين، إن تحقيق جودة المعلم وتطوير أدائه وقياسها يجب أن يتحقق من خلال الإشراف. بينما ذكر مايسيارو وزملاؤه (Maisyaroh, et al., 2021) أنّ الكثافة في تنفيذ الإشراف التربوي مهمة للغاية ، ولكن الأهم من ذلك هو استخدام المبادئ أو القواعد الصحيحة في تنفيذ الإشراف التربوي، وأساليب وتقنيات الإشراف التربوي

المطبقة بشكل تعاوني ومباشر تتطلب نشاطاً متوازناً بين المشرفين والمعلمين. وبالتالي، سيكون قادراً على تحسين جودة المعلم ، بحيث يمكنه في النهاية تحسين العملية ونتائج تعلم الطلبة .

يهتم الإشراف التربوي بالمعلم والتلميذ والمنهج في صورة تفاعل مستمر بين المشرف والمعلم من أجل تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال تشخيص المواقف والمشكلات التعليمية وتحليلها وتقويمها في إطار نظرة علمية نفسية اجتماعية بحيث تشجع التواصل والتفاعل، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب، ويتعاون كلا الطرفين لحل المشكلات (المعلول، 2017؛ كريم وعليوي، 2018). وحتى يساهم الإشراف في تحسين العملية التعليمية، ينبغي أن يكون الاشراف شاملاً وقائياً بنائياً تطويراً يعمل على تحديث الممارسات الاشرافية الحالية غير المرغوب فيها واصلاحها، الأمر الذي يولد القدرة لدى المعلم على مواجهة تحديات المستقبل ومتغيراته والتعامل معه (كريم و عليوي، 2018).

ويعد الإشراف التربوي ضرورياً لأنّه ليس جميع المعلمين ديناميكيين ولديهم اطلاع في المجال التربوي، لذلك فإنّ الإشراف يمكن هذه الفئات من المعلمين من تحسين أدائهم في التدريس، كما أنّ المعلمين يحتاجون إلى المهارة في مهنة التدريس ومتابعة التطور، ولا يمكن تحقيق ذلك إلّا إذا تم الإشراف عليهم بشكل منتظم وفعال من أجل تعزيز العلاقة الجيدة بين المشرفين والمعلمين (Robert, 2015).

يتم تنفيذ عملية الإشراف التربوي باستخدام تقنيات الإشراف المختلفة. فقد يكون فردياً أو جماعياً من حيث عدد المعلمين الذين يتم الإشراف عليهم، وتطبق تقنيات الإشراف الجماعي عندما يكون هناك عدد كبير من المعلمين الذين يشاركون من خلال التدريبات وورش العمل وبرامج التطوير المهني واجتماعات المعلمين وغيرها؛ بينما يطبق الإشراف الفردي على المعلم بشكل فردي. من ناحية الاتصال، أيضاً قد تكون مباشرة وغير المباشرة. التقنية المباشرة هي عملية إشراف بين المعلمين والمشرفين الذين يتواصلون مباشرة من خلال اجتماعات المعلمين وورش العمل والدورات التدريبية أما غير المباشرة تتم باستخدام وسائل الاتصال؛ مثل نشرات الإشراف (Maisyaroh, Hardika, Mangorsi, Sanaorai, & Canapi, 2021).

لقد تطور الإشراف التربوي عبر التاريخ، حيث اعتمد أسلوب الاشراف التقليدي في المدة السابقة لعام 1930م على مبدأ التفتيش في تلك الفترة، من خلال متابعة أعمال المعلمين بشكل دقيق لتحديد جوانب القصور، وما تم إنجازه. ثم تطور الإشراف فيما بعد، وظهر ما يسمى بالإدارة الديمقراطية بحيث تعتمد على العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بين المشرف والمعلم وتشجيع الابتكار في الطرائق التدريسية والتطور المهني، ومهمة المشرف تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها ودراسة المناهج والكتب الدراسية وأعمال الامتحانات. أما مرحلة الإشراف الحديث فقد اتصفت بالتكامل بين مصادر العملية الاشرافية والتنوع، وتشمل كل العملية التعليمية وما يتصل بها من جوانب إشرافية، فهي تتصل بجميع مجالات العملية التربوية والتفاعلات بينها. لقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي الحديث يؤكد على أهمية التفاعل بين المشرف والمعلم، مما يتطلب من المشرف ممارسة أنماط إشرافية حديثة تؤدي إلى تجويد المنظومة التعليمية بكافة عناصرها وتحقيق التكامل فيما بينها (Hamzah et al., 2013). ويعمل المشرف التربوي على تفعيل عملية الإشراف في الميدان التربوي من خلال ممارساته لأساليب الاشراف التربوي الحديثة والمتعددة وفق ما تفرضه المواقف التربوية، والأنماط الإشرافية الحديثة ثلاثة، وتشمل الإشراف التربوي عن بعد، والإشراف التربوي باستخدام قبعات التفكير الست، والإشراف التربوي المتنوع (محمد،2019). وأورد عليان وآخرون(2013) أنّ التربويين يجمعون على أن هناك أربعة أنماط رئيسية من الاشراف التربوي هي: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف الإبداعي. في حين يرى البعض أن أنماط الاشراف التربوي وفقاً لمجال العلاقات الإنسانية هي: الإشراف التسلطي والإشراف الديمقراطي والإشراف الدبلوماسي والإشراف السلبي، وفي مجال الغايات والوسائل هي: الإشراف التصحيحي، والإشراف الاكلينيكي (العيادي)، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف العلمي والإشراف الإبداعي. وهناك باحثون قسموا أنماط الإشراف وفقاً للأهداف والإجراءات أو الغايات والوسائل أو النتائج والمخرجات، ومن هذه الأنماط: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف الإبداعي والإشراف العلمي، وباحثون آخرون قسموا الإشراف تبعاً لأساليبه مثل الإشراف الإكلينيكي والإشراف بالأهداف والإشراف بالمنحنى التكاملي، وباحثون آخرون على أساس العلاقات الإنسانية

التي تتحكم بعملية الإشراف التربوي، وهي: الإشراف التعاوني والسلبي والديمقراطي والأوتوقراطي (الحلو، 2009). أمّا الشهري (2013) فبين أنّ أنماط الإشراف التربوي الحديثة هي: التطوري، والمتنوع والإكلينيكي والإشراف بالأهداف والتعاوني (التشاركي) والبنائي والمباشر. وعلى الرغم من التصنيفات والتقسيمات المتعددة لأنماط الاشراف التربوي والتي تعبر عن وجهة نظر أصحابها إلا أنها جميعاً تركز في جوهرها على تحسين مستوى العملية التعليمية التربوية بكافة عناصرها.

إنّ جودة المعلم جزءاً مهماً من عملية التعلم، لذلك تحتاج حقاً إلى التحكم والإشراف، بما في ذلك المدارس الثانوية المهنية (Noviansyah & Sudira, 2020)، فالإشراف التربوي في المدارس المهنية، يجعل المدارس قادرة على تحسين جودة الخريجين، ليكونوا جاهزين للعمل وقادرين على المنافسة في سوق العمل (Tasrif et al., 2022). والمشرفون التربويون لهم دور استراتيجي للغاية في تحسين جودة التعليم، ومساعدة المعلمين وقادة التعليم الآخرين على فهم القضايا واتخاذ قرارات حكيمة تؤثر على تعليم الطلبة من خلال المهام التي يقومون بها والتي تشمل التوجيه، والرعاية، والمراقبة، والإشراف، والتقييم، وإعداد التقارير ومتابعة أثر الإشراف (Sarbini, Kristiawan, & Wardiah, 2020).

الإطار النظري:

تطور الإشراف التربوي:

شهد مفهوم الإشراف التربوي تطورًا ملحوظًا خلال القرن العشرين ومطلع القرن الحالي، تأثرًا بمجموعة من التحولات الثقافية والاجتماعية والسياسية التي ساهمت في تغييره وتحديثه. بدأ الإشراف التربوي في صورته الأولى بما يُعرف بالتفتيش، حيث كان يركز على رصد أخطاء المعلمين ومراقبتهم. في تلك الفترة، كان التواصل بين المفتش والمعلم أحادي الاتجاه، ما أدى إلى انتهاء مرحلة التفتيش سريعًا، باعتبارها انعكاسًا للواقع الاجتماعي السائد آنذاك. بعد ذلك، تم تغيير مسمى "المفتش" إلى "التوجيه التربوي" في محاولة لتطوير العملية التعليمية وتعزيز العلاقة بين المعلم والمشرف التربوي. ومع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليحل

"الإشراف التربوي" مكان "التوجيه التربوي"، حيث أصبح يتسم بالتفاعل المستمر بين المعلم والمشرف بهدف تحليل وتحسين وتطوير المواقف التعليمية. توسع دور الإشراف التربوي ليشمل جميع جوانب العملية التعليمية، مما عزز من أهمية الإشراف في تحسين جودة التعليم بكافة مكوناته، وضمان الارتقاء بمخرجات التعليم في بيئات التعلم المتنوعة. هذا التطور استدعى ضرورة إعادة النظر في العمليات الإشرافية على كافة الأصعدة من حيث الفكر والممارسة والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الإشراف التربوي وتطويره بما يتماشى مع التغيرات المستمرة في النظام التعليمي (قرادي و الهاجري، 2023).

مرحلة التفتيش كانت تتمثل في زيارة المفتشين للمعلمين بهدف تقييم أدائهم والبحث عن جوانب القصور ونقاط الضعف في طرقهم التعليمية. في تلك الفترة، كان يُنظر إلى مهمة المفتش على أنها تتعلق بتوجيه المعلم نحو الأسلوب المثالي في التدريس، حيث كان يعتقد المفتش أن دور المعلم يقتصر على التنفيذ وفقًا لتوجيهاته، دون أن يكون هناك مجال للنقاش أو الاعتراض. هذا التصور كان قائمًا على الاعتقاد بأن المعلمين بحاجة إلى إشراف مستمر لتوجيههم (Glickman et al., 2000). وكانت ممارسات التفتيش تعتمد بشكل رئيسي على السلطة والرقابة المباشرة، حيث كان المفتش يقوم بزيارات مفاجئة، يحضر الحصص، يستمع إلى شرح المعلم، ويختبر أداء الطلبة. كما كان يركز على اكتشاف الأخطاء، تقديم النقد، وفرض الإجراءات العقابية على المخالفين (الطواري، 2018). وكان من أبرز الانتقادات التي وُجهت إلى مرحلة التفتيش أنها كانت تركز بشكل كبير على تقييم الأداء الحالي للمعلم ومدى التزامه بالتعليمات الرسمية، دون أن تقدم أي نوع من الدعم الفعّال أو الاقتراحات لتحسين أدائه. وكان المفتش هو صاحب السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات، مما ترك المعلم في موقع المتلقي للتوجيهات فقط، دون أن يكون له دور في عملية التقييم أو التحسين (أحمد، 2019).

في مرحلة التوجيه التربوي أصبحت علاقة الموجه والمعلم أكثر إيجابية، وقد انعكس هذا التطور ليس فقط على صعيد المسميات الوظيفية، بل تعداها لخصائص العمل التوجيهي الذي أصبح يعمل على تحسين مستوى أداء المعلمين وتطوير نموهم المهني، باستخدام عدد من الأساليب المتنوعة لتبادل المعلومات مع

المعلمين، كالزيارات الصفية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية (تدمري،2015). فقد ركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الصف دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية كالمنهج والوسائل التعليمية وأداء الطالب والتسهيلات المادية، وتجسيد الصورة على أن المعلم منفذ لخطة المشرف، والمشرف هو المسؤول الذي يمارس السلطة على المعلم. ويركز المشرفون التربويون على الاهتمام بالمعلم وحاجاته، وتحسين أساليبه، فهي تقوم على الافتراض بأن المعلم بحاجة إلى توجيه لتحسين أدائه، والمشرف هو القادر على تقديم هذه الخدمة (أحمد، 2019).

مع تطور الفكر التربوي الحديث، بدأ التوجيه التربوي يأخذ منحى أوسع وأكثر شمولاً ليواكب احتياجات النظرية التربوية الشاملة التي تشمل جميع جوانب العملية التعليمية (الطواري، 2018). فقد تم استبدال مصطلح "التوجيه" بـ "الإشراف التربوي"، باعتبار أن الإشراف يشمل كافة جوانب العملية التعليمية بشكل أعمق وأوسع. أصبحت عملية الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره وتفاصيله (تدمري، 2015). في هذه المرحلة، تم تبني رؤية تشاركية للعملية التعليمية، حيث أصبح الجميع – من معلمين وإدارة وطواقم تربوية – مسؤولين عن تحسين وتطوير العملية التعليمية. وهدف الإشراف التربوي في هذا السياق هو تطوير مهارات المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم (أحمد، 2019). كما انتقل الإشراف من مجرد التركيز على تحسين أداء المعلم وتعديل سلوكه التدريسي إلى الاهتمام بالموقف التعليمي كاملاً. أصبح الهدف هو إحداث التغيير الإيجابي في كافة عناصر العملية التعليمية، من المعلم والمتعلم إلى المنهج الدراسي والبيئة المدرسية بشكل عام (الطواري، 2018).

مفهوم الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف جزء من النظام التربوي الذي يعنى ببناء إنسان صالح قادر على النهوض بالمجتمع وتقدمه (أبو سمرة ومعمر، 2013)، وهو من منظور عام يعني متابعة أعمال الآخرين وتوجيهها (Kalita, 2017)، ويُعرّف الاشراف تربوياً أنه استراتيجية تركز على تقديم المساعدة المهنية بهدف تحسين التعليم (Kusi et

(al., 2019، فالإشراف التربوي عملية تعاونية تطويرية يتم من خلالها تقديم الدعم والمساعدة والعون التربوي والتوجيه والتقييم لأطراف العملية التعليمية من معلمين ومديرين ويشير الإشراف في التعليم إلى عملية تقديم الدعم والتوجيه والتقييم للمعلمين من أجل تعزيز ممارساتهم التعليمية ونموهم المهني وتحسين نتائج تعلم الطلبة. (Sumapal & Haramain, 2023) و(إبراهيم، العويهان وعمار، 2018). وقد تناولت العديد من الدراسات تعريف الإشراف التربوي وتنوعت تعريفاته. فيعرّف جود الإشراف بأنه "كل الجهود الموجهة لقيادة المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال التعليم من أجل تحسين التدريس، ويشمل ذلك اختيار ومراجعة أهداف التعليم ومواد التدريس وطرق التدريس وكذلك تقييم التدريس(Bencherab & Maskari, 2021)، ويعرفه الخطيب (2015) أنّه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين نواتج العملية التعليمية من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس والعمل على تهيئة الإمكانات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلبة فكريا وعلميا واجتماعياً. ويرى العجمي(2016) والمزيدي واللواتيا(2021) أنّ الإشراف التربوي يمثل كافة النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بهدف تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها مما يؤدي إلى تحقيق العملية التعليمية وهو بذلك عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة هادفة لتطوير بيئات التعلم وتقويمها وإدارتها بما يكفل تجويد عملية التعلم وتحسين مخرجاتها النوعية. وعرّف أويلد (Oyelade, 2018) الاشراف التربوي أنه عملية تعزيز للنمو المهني للمعلمين والمناهج الدراسية وتحسين تقنيات التدريس في الفصول الدراسية من خلال التفاعل الديمقراطي بين المشرف والمعلم.

وبحسب داس (Das, 2020) وكاليتا (Kalita, 2017) والمقطرن (2016) يمكن تعريف الإشراف على أنه الجهود المبذولة لتحفيز وتنسيق وتوجيه التطوير المستمر للمعلمين وغيرهم من العاملين التربويين في المؤسسات التعليمية، فردياً وجماعياً لتحسين جميع وظائف المؤسسة. أي أنّ الإشراف شكل من أشكال الدعم التقني والخدمات التي تقدم لمساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة أفضل، ويشمل العناصر البشرية والمادية والمناهج وطرائق واستراتيجيات التدريس، حيث تشمل العناصر البشرية: الطلبة وأولياء الأمور

والمعلمين وغيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمجتمع ككل، بينما تشمل العناصر المادية المال والبناء والمعدات والملاعب وما إلى ذلك. وقد عرّف السعود(2022) الإشراف التربوي أنه جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس والأقران والمعلمين أنفسهم، من أجل تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

وترى الباحثة أنّ الإشراف التربوي هو عبارة عن الجهود الرامية لتحفيز وتنسيق وتوجيه التطوير المستمر للمعلمين وغيرهم من العاملين في مجال التعليم في المؤسسة التعليمية، على الصعيدين الفردي والجماعي من أجل تحسين جميع وظائف المؤسسة.

خصائص الاشراف التربوي:

أوضح الخطيب (2015) أن من أبرز خصائص الإشراف التربوي هو اهتمامه بجميع العوامل التي تؤثر في العملية التعليمية. فهو لا يقتصر على العناية بالمدرسة أو أساليب التدريس فقط، بل يمتد ليشمل دراسة العوامل التي تسهم في تسهيل عملية التعلم في مواقف معينة، ويشمل ذلك ما يتعلق بالطالب، المدرسة، والبيئة المحيطة، ويعمل الإشراف على تحسين هذه العوامل بما يتناسب مع احتياجات العملية التعليمية. يُعتبر الإشراف التربوي خدمة تربوية تهدف إلى توجيه المعلم وإرشاده، بالإضافة إلى تهيئة الظروف المناسبة لنمو المعلمين والطلبة في الاتجاهات السليمة. كما يهدف إلى مساعدة المعلمين على اكتساب الكفايات والمهارات التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات التعليمية. يرتكز الإشراف التربوي على التعاون والتشاور وتبادل الآراء، وهو ما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية. يعد الإشراف وسيلة لتحقيق أهداف التربية من خلال تطوير المعلمين على الصعيدين المهني والشخصي. كما يُعتبر أداة لتحسين العملية التعليمية عبر حل المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، وتطوير المناهج الدراسية، وتحسين الوسائل التعليمية السمعية والبصرية، وتنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط. كما يسهم الإشراف التربوي في توفير القيادة

التربوية التي تنظم وتنسق جهود المعلمين لضمان نجاحهم في أداء مهامهم التعليمية. من جانبه، يرى العجمي (2016) أن الإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم كافة عناصر الموقف التعليمي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وبالتالي، يقوم الإشراف التربوي على مجموعة من الخصائص التي تسهم في تعزيز فعاليته في تحسين جودة التعليم. وهي:

- التعاون يعني المشاركة والتفاعل بين جميع أطراف العملية التربوية من مديرين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.
- القيادة تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة، بهدف تنسيق جهودهم من أجل تحسين وتطوير هذه العملية.
- الديمقراطية التي تقوم على احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمساهمين فيه، وتسعى إلى توفير فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات، وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها.
- شموليته لجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره، بدءًا من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم، وصولًا إلى المخرجات النهائية التي تم تحقيقها في سلوك المتعلمين.
- المرونة، حيث لا يعتمد على أسلوب واحد، بل يستخدم عدة أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.

في ضوء ذلك، يحتاج الإشراف التربوي إلى بيئة داعمة، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك مهارات قيادية، والمشاركة الفعّالة لجميع الأطراف في المهام الإشرافية، فضلاً عن امتلاك الكفايات المهنية والشخصية لتحقيق ذلك.

أهمية الإشراف التربوي:

يعد الإشراف ضروريًا لزيادة جودة التعليم، واستدامة تطوير العامل التربوي، وتحديد أوجه القصور المحتملة والقضاء عليها، لضمان عدم التخلف عن التطورات في النظام التعليمي (Tasrif et al., 2021). فالإشراف التربوي ركناً أساسياً في العملية التعليمية فهو يساهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، ويعتبر من أهم مدخلات النظام التعليمي، ويتفاعل مع المدخلات الأخرى كالمعلم والطالب والمنهاج ومدير المدرسة، وبالتالي له دور كبير في تنمية مهارات المعلمين التدريسية وتحسينها من خلال تنويع الممارسات والأساليب الإشرافية (محمد، 2018). وبينت المقطرن (2017) أنّ الإشراف التربوي يتعامل مع قطبي العملية التربوية الأساسيين، وهما المعلم والمتعلم ويلاحظ دائماً جميع العناصر المتصلة بالعملية التعليمية التربوية. كما أنّه يتابع العملية التربوية في الميدان ويرى معوقاتها ومشكلاتها ويتحسس مطالبها، ويشكل حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه ادارياً. وللإشراف التربوي دور في بناء المناهج وتقويمها، والمشاركة في اختيار الأساليب والأدوات التعليمية المناسبة للبيئة التعليمية المحلية، وتعديل الطرق والأساليب لدى المعلم بما يتناسب مع الطلبة الذين يدرسهم. أصبح الإشراف التربوي في المدارس ضرورة حتمية لتطوير ونجاح العملية التعليمية وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية لعملية تطوير الإشراف التربوي وأساليبه حتى يتماشى مع المتغيرات المعاصرة. ويعد الإشراف التربوي من الأساليب الهامة في المجال التربوي لأنه الأداة التي يتم من خلالها تطوير أداء المعلمين والارتقاء بهم مهنياً، وجعلهم مواكبين للتطورات العالمية في مجال التدريس (السعود، 2002). ويتطلب الإشراف على التعليم العمل على تحفيز المعلم على استكشاف استراتيجيات تعليمية جديدة لتحسين التعلم والتعليم، لأن النظام التعليمي ديناميكي، ولكن ليس كل المعلمين ديناميكيين وواسعي المعرفة، ولهذا فالإشراف ضروري لتمكين هذه الفئات من المعلمين من تحسين أنشطة التدريس والتعليم ليكونوا ماهرين ويطوروا أنفسهم في مهنة التعليم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الإشراف عليهم بشكل منتظم وفعال من أجل تعزيز العلاقة الجيدة بين المشرفين والمعلمين لذلك فإن الحاجة إلى إشراف مناسب وفعال في المدارس يخلق جواً جيدا للديناميكية الفعالة (Robert, 2015). ويرى الخطيب

(2015) أنّ هناك حاجة للإشراف التربوي لعدة أسباب، بالنسبة للمعلمين الجدد، فهناك عدداً منهم يدخلون الخدمة دون إعداد مهني كافي، وأثبتت الملاحظة اليومية والخبرة أنّ المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يبقى بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسؤولياته. أمّا بالنسبة للمعلمين القديمين فمنهم لم يتدربوا على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس، وهذا التغيير في الأساليب التربوية وكذلك في المناهج الدراسية يؤكد الحاجة إلى عملية التوجيه، وذلك لتوضيح فلسفة التغيير ومبرراته أمام الذي ما زال متمسكا بالأساليب التقليدية التي اعتادها في التدريس. كما أنّ هناك حاجة للمعلمين حتى المتميزين منهم في بعض الأحيان إلى التوجيه والإرشاد، ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة. ويستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل. وأخيراً ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم.

يتضح مما تقدم أنّ الإشراف التربوي ضروري 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.

أهداف الإشراف التربوي

إنّ الهدف العام للإشراف هو تحسين عملية التعليم والتعلم بأكملها من خلال الاستفادة القصوى من موارد المؤسسات التعليمية، وبالتالي تطوير تعليم أفضل للطلبة، فالإشراف يشمل جميع الجهود التي يبذلها مسؤولو المدرسة لتوفير القيادة للمعلمين وغيرهم من العاملين في مجال التعليم من أجل تحسين التدريس، فالفرضية الأساسية للإشراف هي أن السلوك التعليمي للمعلم يؤثر على تعلم الطلبة (Kotirde & Yunos, 2014). للإشراف نهج ثلاثي الأبعاد: الإشراف التعليمي، والتطوير المهني، والتقييم، وهذه الجوانب الثلاثة المدرجة في نهج الإشراف متكاملة هي خيوط أساسية ضرورية لإكمال الإشراف على المعلم، وضمان الكفاءة والفعالية في النظام المدرسي (Robert, 2015).

وترى كاليتا (Kalita, 2017) أنّ للإشراف أهداف محددة لتحقيق الأهداف العامة للإشراف، وهي:

- تقييم البرامج المدرسية وفعالية عملية التعليم والتعلم.
- توفير القيادة المهنية لجميع العاملين في مجال التعليم لتوجيههم في الاتجاه الصحيح.
- تشخيص نقاط الضعف في المؤسسات التعليمية والمشكلات التي يواجهها معلمو المؤسسة واقتراح الإجراءات العلاجية المناسبة لمواجهة تلك القيود.
- مساعدة المعلمين على تحديد وتحليل صعوبات التعلم والمشاكل التعليمية الأخرى للتلاميذ ومساعدتهم في تخطيط التعليم العلاجي المناسب.
- مساعدة وتشجيع المعلمين في إعداد المواد التعليمية مثل الوسائل التعليمية، والكتب التدريبية، وخطط الدروس وما شابه ذلك.
- تعزيز النمو المهني للمعلمين من خلال برامج التدريب، والعروض التطبيقية، ومناقشة الموظفين، والاستشارة الفردية، وورش العمل والندوات وما إلى ذلك.
- الحفاظ على علاقة ودية مع المجتمع المحلي.
- العمل كحلقة وصل بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية وبالتالي إبقاء المؤسسات التعليمية على اطلاع على آخر التطورات في وزارة التربية والتعليم.

وبينت المقطرن (2017) أن الإشراف التربوي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التربوية أهمها:

- رفع مستوى أداء المعلم ومساعدته على التطور المهني.
- تقييم عمل المعلم في مجاله التخصصي ومساعدته على إجراء تقييم ذاتي لأدائه.
- تزويد المعلمين بالخبرات الفعالة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، والعمل على تطوير العملية التعليمية التعلمية في جميع جوانبها.

وقد بين الأبيض والرويلي (2017) و(الخطيب، 2015) أنّ أهداف الإشراف التربوي تتمثل في:

- تنظيم الموقف التعليمي التعلمي من خلال المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتناسب مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها، وتنظيم غرفة الصف، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي.
- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم من خلال دعمهم في تقويم نشاطاتهم ذاتياً، وتقديم المساعدة في إجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها.
- إحداث التغيير والتطوير التربوي من خلال مساعدة المعلمين على تجربة الأفكار والأساليب الجديدة، وتشجيعهم على التواصل مع زملائهم.
- تحسين الظروف البيئية والمدرسية من خلال تعزيز العلاقات بين المعلمين وتقوية أواصر الانسجام والتعاون بينهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات الطلبة.
- تقويم الطلبة والتعرف على مستوياتهم في جوانب نموهم المختلفة، وتتبع تطور هذه المستويات، ورسم الخطط المناسبة لمعالجة تأخر الطلبة، بالإضافة إلى تقويم أداء المعلمين ومساعدتهم في تحسينه.

ويتضح مما سبق أنّ الهدف الرئيسي للإشراف تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك من خلال الاشراف على الكادر التعليمي، ومساعدة المعلمين في حقول التعليم المختلفة وتمكينهم من امتلاك مهارات عاليو.

وظائف الاشراف:

تنبع أهمية الإشراف التربوي من الحاجة الملموسة إلى جهاز دائم يعمل على تطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي وفقًا للأهداف التربوية المرسومة مسبقًا. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مدير أو مختص تربوي ناجح. فالإشراف يعتبر حلقة الوصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، ولابد من تطوير جوانبه

المختلفة لضمان تحقيق التربية هدفها الأسمى، وهو بناء الإنسان. ذلك انطلاقًا من الدور المهم الذي يلعبه الإشراف التربوي في العملية التعليمية (عطا الله، 2016).

مع تطور الإشراف التربوي، تعددت وظائفه، ولم يعد دور المشرف مقتصر على زيارة المعلم في الحصة الصفية، بل أصبح يشمل كل ما يتعلق بالعملية التعليمية، ويسهم في تحسين أهداف المؤسسة التعليمية وتعلم الطلبة، ويرى داس (Das, 2020) أنّ من وظائف الاشراف التربوي الهامة توفير القيادة التي تحافظ على وحدة الفريق من خلال تعزيز المشاعر الجماعية والجهود الجماعية، مما يساعد في تحسين العلاقات المتبادلة بين الموظفين والتفاعل الجماعي ونتائج التعليم. كذلك صياغة السياسات، ودراسة حالات التعليم، وتحسين التعلم من خلال التخطيط السليم، وإطلاع المعلمين على آخر المستجدات في البحوث والتطورات في مجال التعليم والتعاون بين جميع العاملين، حيث تتمثل أهم وظيفة للإشراف في التأكد من أن المعلمين والمشرفين يعملون معا بالتنسيق لتحقيق أهداف التنظيم المدرسي. أي أنّ عملية الإشراف تتضمن بشكل أساسي نشاطين رئيسيين هما: الإشراف الأكاديمي والإشراف الإداري. وترتبط أنشطة الإشراف الأكاديمي بعملية تطوير ومساعدة المعلمين في تحسين جودة التعلم ونتائج تعلم الطلبة. ومن ناحية أخرى ترتبط أنشطة الإشراف الإداري بجوانب الإدارة المدرسية التي لها علاقة مباشرة بتحسين كفاءة المدرسة وفعاليتها. بشكل عام، يمكن تصنيف تفاصيل هذه المهام إلى خمس مجموعات وهي التفتيش، وتقديم المشورة، والرصد، والتنسيق، وإعداد التقارير (Tasrif, 2018).

ذكرت كاليتا (Kalita, 2017) **أنّ** وظائف الإشراف في المؤسسة التعليمية تتمثل فيما يلي:

- تسهيل الجهد التعاوني للمعلمين والمشرفين في تطوير الأهداف التعليمية المناسبة لاحتياجات المجتمع.
- تقديم الدعم التكنولوجي للمعلمين في شكل استشارات وخدمات.
- توفير وضمان التنسيق بين الموارد والخبرات المختلفة لإنجاح الجهود المتضافرة.

- تعزيز الدافعية لكل من المعلمين والمشرفين من خلال تفاعلهم للعمل نحو تحقيق أهداف التعليم. وهذا يتطلب القدرة على حل المشكلات فيما يتعلق بتحديد الأهداف، وإعادة ترتيب شروط تحقيق الأهداف.
- تزويد المعلمين بالدعم اللازم لما يتطلبه التعقيد المتزايد للتعليم والتطورات في التكنولوجيا والعلوم السلوكية المزيد من التخصص والمهارة من جانب المعلمين.
- يعمل الإشراف في المؤسسات التعليمية بمثابة عملية تقييم خارجي للمخرجات التعليمية لمعرفة ما إذا كانت احتياجات المجتمع يتم تلبيتها من خلال المخرجات التعليمية أم لا.

وحسب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2013) والخطيب (2015) والطواري (2018) يضطلع الإشراف التربوي بالكثير من الوظائف المحورية في العملية التربوية ويمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- المجال الفني: يهتم هذا المجال بتحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية من خلال اتباع أساليب إشرافية متعددة. من أبرز الأعمال الفنية التي يقوم بها المشرف التربوي هي إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل، بالإضافة إلى الاطلاع على التعليمات واللوائح المتعلقة بالعمل التربوي والتعليمي، ودراسة التقارير الإشرافية السابقة بشكل تحليلي، ومراجعة التوصيات السابقة للمشرفين. كما يشمل عمل المشرف مقابلة المعلمين الجدد وتقديم الدعم لهم، وإجراء البحوث والتجارب التربوية، وإعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل. يشارك المشرف أيضًا في حل المشكلات التربوية الموجودة في المدارس، ويساعد المعلمين على النمو المهني من خلال تقديم التدريب في المجالات المختلفة، ويشجعهم على الإنتاج العلمي. كما يعمل على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وتنسيق جهود المعلمين ونقل خبراتهم وتجاربهم بينهم. بالإضافة إلى متابعة المستجدات التربوية وتعميمها على المدارس.
- المجال الإشراف الإداري: في هذا المجال، يقوم المشرف التربوي بتوفير بيئة إدارية ملائمة لنمو المعلمين والطلبة وتحقيق أهداف العملية التربوية. ويشمل دوره المشاركة في إعداد الجدول المدرسي والمصادقة عليه، بالإضافة إلى متابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليه وفقًا للتعليمات والإرشادات. كما يقوم بدراسة

النتائج الفصلية والنهائية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلبة، ويتعاون مع إدارة المدرسة في توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين. كما يتابع المشرف جداول توزيع وترتيب الدروس، ويشارك في تدقيق جداول العلامات وفق التعليمات، ويتأكد من انتظام المعلمين والطلبة في المدارس. ويشمل دوره أيضًا متابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها المختلفة، وضمان توفير الكتب والأدلة المدرسية للطلاب والمعلمين. علاوة على ذلك، يتابع النشاطات المدرسية ويساهم في التخطيط لها، ويتعامل مع أي مظاهر غير عادية قد تظهر في المدارس ويعمل على معالجتها. وأخيرًا، يساهم المشرف في وضع الخطط المستقبلية المناسبة لتطوير أداء المعلمين استنادًا إلى نتائج التقييم.

- مجال العمل المكتبي: يتمثل دور المشرف التربوي في تقديم خطة سنوية وفصلية تحدد الأنشطة التي ينوي القيام بها خلال العام الدراسي، مع تحديد تواريخ دقيقة لتنفيذها. كما يقوم بكتابة تقارير حول نتائج زيارته للمدارس والمعلمين، والمساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين المديرية والوزارة والمدارس. بالإضافة إلى ذلك، يقوم بإعداد إحصائيات توضح مدى توفر التجهيزات في المدارس التابعة له، ويساهم في إعداد خطة تشكيلات المدرسة وتنظيم الأنشطة والبحوث. يشارك أيضًا في وضع خطط تدريب المعلمين، وتزويدهم بأساليب تحليل المناهج وتوظيفها وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها. كما يقوم بتحليل أسئلة الاختبارات وفق مواصفات فنية محددة، وقياس مدى مطابقتها لتلك المواصفات، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاختبارات.

أي أنّ وظيفة الإشراف ليسن مقتصرة على زيارة المعلمين في الحصة الصفية، إنما تشتمل على كل عناصر العملية التعليمية، ويساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها. وجاء ذلك من خلال تنوع وظائف الاشراف التربوي في مجال العمل الفني والإداري والمكتبي، التي يتم من خلالها دعم العملية التعليمية وتقييم مخرجاتها.

كفايات المشرف التربوي:

يصبح المشرفون موظفين تربويين يلعبون دورًا استراتيجيًا في تحسين جودة التعليم عندما يقومون بمهامهم الإشرافية في الميدان، لذا يجب أن يكون لديهم كفايات مهنية (Tasrif et al., 2021). فالمشرف هو فرد معتمد مكلف بمسؤولية توجيه وارشاد المعلمين، وبالتالي له دور في مساعدة المعلمين على القيام بعملهم بشكل أفضل من خلال الجهود التعاونية وإدارة الموارد البشرية والمادية داخل النظام المدرسي، وكيف يمكن الاستفادة منها على النحو الأمثل، ويترتب على هذه المسؤوليات قيام المشرفين بجهود أكثر تعقيداً وتعاوناً مع المعلمين بدلاً من المسؤوليات التفتيشية (Robert, 2015). كما يتطلب امتلاك المشرف الخبرة الواسعة والكفايات التي تمكنه من الإلمام الجيد بمهام وظيفته، وتصنف الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي إلى كفايات علمية وفكرية وشخصية وفنية، وكفايات متعلقة بالتنظيم المدرسي، حيث تعتمد فعالية الإشراف على مستوى العاملين في الإشراف من حيث إتقان الأدوار مثل الإدارة والقيادة والتوجيه وخبرة البحث (OZDEMIR & Yirci, 2015).

تتمثل الكفايات العلمية والفكرية في قدرة المشرف التربوي على التفكير البناء وطرح الأسئلة الهادفة لتحسين بيئة التعلم، مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وقبولهم، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات (أحمد، 2019). كما يشمل البعد المعرفي للمادة الدراسية التي تخصص فيها، ويشمل ذلك المعرفة الواقعية في حقل التخصص، ومهارات تخطيط الدروس، والقدرة على عرض الدروس النموذجية، وتحليل معوقات الدروس. كما يجب أن يكون لدى المشرف إلمام بأساسيات القياس والتقويم، وإعداد الاختبارات الجيدة وتحليل نتائجها، فضلاً عن مساعدة المعلمين في عمليات التقويم الذاتي، ومعرفة حاجاتهم وتحديد البرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم (الخطيب، 2015).

تلعب الكفايات الشخصية (الذاتية) دورًا هامًا في نجاح عمل المشرف التربوي، مثل الصدق والأمانة، والصبر والمثابرة، واللباقة والتواضع، والجد في العمل، والتعاون، والحوار المستمر. هذه السمات تساهم في تنمية

المهارات الاجتماعية بين المعلمين وتعزز المشاركة في اتخاذ وصنع القرار. كما يسهم المشرف التربوي في الابتكار والتجديد من خلال التشاور واكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحًا، مما يعزز القدرة على تطوير العملية التعليمية. يدعم ذلك تحصيله الدراسي العالي والدورات المتخصصة التي خضع لها في مجال الإشراف التربوي الحديث (الخطيب، 2015). كما تشمل الكفايات الشخصية النشاط الحيوي والقدرة على التحمل، بالإضافة إلى القدرات العقلية، والانضباط، والاتزان النفسي والعاطفي، وتحمل المسؤولية، والتزامه بأن يكون قدوة حسنة أمام المعلمين في مختلف المواقف. كما يجب أن يتمتع المشرف بقدرات عقلية عالية، وروح من المرح والدعابة، وسرعة البديهة، مع القدرة على تقبل الأفكار الجديدة والابتكار (أحمد، 2019).

أما الكفايات الفنية، فتعني القدرة على صياغة الأهداف، ووضع خطة الدرس، وتوضيح الأفكار والتعبير السليم كتابيًا وشفويًا، واستخدام الوسائل المتعددة للتوضيح، بالإضافة إلى القدرة على الإصغاء وتبادل الآراء. أما الكفايات المتعلقة بالتنظيم المدرسي، فتشمل مهارة ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ، ومهارة الإشراف على برنامج صيانة المدرسة، والقدرة على اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي. كما تتضمن الكفايات القدرة على التخطيط الجيد، مما يعني امتلاك المهارات اللازمة لتوجيه العمل بشكل فعال من خلال الخطط التي يضعها، سواء كانت خططًا يومية، أو أسبوعية، أو فصلية، أو سنوية (الخطيب، 2015).

ولأنّ دور المشرف من أهم عناصر النظام التعليمي، فهو يُعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم، فلا بد أن يمتلك كفايات شخصية ومهنية وفنية تجعله قادراً على ممارسة دوره ووظائفه.

الأنماط الإشرافية:

تأثر الإشراف التربوي بالتطورات المتلاحقة التي شهدتها العلوم الانسانية بشكل عام والتربوية بشكل خاص من حيث النظرية والتطبيق، فقط ظهرت أنماط إشرافية مختلفة كمحاولات لتطوير عملية الإشرافي وتحقيق الهدف العام للإشراف التربوي (الرويلي، 2016). واقترح فريمان ثلاث تقنيات إشرافية وهي: الإشراف

التوجيهي، حيث يكون دور المشرف هو توجيه المعلم، ونمذجة سلوكيات التدريس المناسبة، والعمل كمقيم. والإشراف غير التوجيهي، الذي يعمل فيه المشرف كمقيم، والبديل الذي يقترح فيه المشرف على المعلم عدداً من الإجراءات البديلة المحدودة وله حرية الاختيار فيها. بينما قام جيبهارد بتوسيعها لتشمل؛ الإشراف الإبداعي والتعاوني والمساعدة الذاتية الاستكشافية، فيقوم المعلم، بناءً على خبرته العملية في الفصل الدراسي، بالتأمل بشكل نقدي عن نفسه كمعلم، ويكون المعلم مراقب لذاته (Clark & Olumes, 2013).

وقد صنف الطعاني (2005) الأنماط الإشرافية إلى الإشراف التفتيشي والإشراف العلاجي والإشراف القيادي والإشراف الوقائي والإشراف الديمقراطي والإشراف الإلكتروني والاشراف الإبداعي.

وبين أحمد(2019) أنّ أنواع الإشراف التربوي تعددت تبعا لتطور مفهوم الإشراف ومراحله، وكذلك أهدافه المترتبة عليه، مثل: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف الإكلينيكي. والمدخل الذي ينطلق منه مثل: الإشراف التشاركي (التكاملي والتعاوني) والإشراف التربوي بالأهداف. ووفقا للعلاقات الإنسانية، ويركز هذا النوع على أهمية العلاقات الانسانية والعلاقة الجيدة بين المعلم والطالب والمشرف التربوي ومدير المدرسة، ويقوم على ضرورة أن يكون المشرف قدوة للمعلم. وقد اقتصرت الباحثة في الدراسة على سبعة أنماط إشرافية وهي التصحيحي والوقائي والبنائي والابداعي، والتطويري، والمدمج، والتشاركي.

الاشراف التصحيحي:

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى مساعدة المعلمين في تصحيح الأخطاء الموجودة لديهم بأسلوب يتسم بالاحترام واللباقة، مع مراعاة مشاعر المعلم وإنسانيته بقدر الإمكان، وذلك بما يحقق الأهداف التربوية (أحمد، 2019). وقد عُرِّف الإشراف التصحيحي بأنه أسلوب يهدف إلى البناء الجاد، مثل إصلاح الأخطاء العلمية والعملية التربوية، دون المساس بفاعلية المعلم أو قدرته على التدريس. كما يشمل ترتيب الأخطاء حسب الأولوية لإيجاد الحلول من خلال التفكير المشترك والتخطيط السليم (القرش، 2008). من واجبات المشرف

التربوي أن يستخدم لباقته وقدرته في معالجة المواقف، سواء في مقابلة فردية أو في اجتماعات جماعية، مع توفير جو من الثقة والمودة بينه وبين المعلم (الأسدي وإبراهيم، 2007). وفقًا للطواري (2018)، فإن الإشراف التصحيحي هو الإشراف الذي يهدف إلى معالجة الأخطاء التي لا يمكن تجاوزها والتي قد تظهر من المعلم في المواقف التعليمية. وتبرز مهارات المشرف في هذا الجانب في حسن التصرف مع المعلم، واللباقة، وإرشاده إلى الوسائل والطرق التي تساعده على التخلص من الأخطاء التي قد يؤدي إهمالها إلى آثار سلبية في العملية التعليمية. كما أن دور المشرف في هذه الحالة ليس تصيد الأخطاء، بل معالجة المواقف بشكل بناء يساهم في إقناع المعلم بضرورة تصحيح الأخطاء، دون الإساءة إليه أو التشكيك في مهاراته وكفاءاته التدريسية.

الإشراف الوقائي:

يعد نمط الإشراف الوقائي أحد الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي، حيث يركز بشكل خاص على دعم المعلم المبتدئ. فيساعد المشرف المعلم في منع حدوث السلوكيات غير المرغوب فيها من الطلبة من خلال تحديد السياقات التي قد يحدث فيها هذا السلوك، ثم يقدم بدائل وتعزيزًا للسلوكيات المتوقعة. يُصنف هذا النمط وفقًا للنتائج المتوقعة منه، حيث يعمل المشرف من خلال خبرته على مساعدة المعلم وتنبيهه إلى كيفية التعامل مع هذه المواقف بشكل فعّال (سعد، 2020).

يُعتبر الإشراف الوقائي أحد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، ويتميز عن الأنماط الأخرى بتركيزه على الإجراءات الوقائية التي يتخذها المشرفون التربويون لمنع وقوع المعلم في الأخطاء أثناء ممارسته للعملية التعليمية. في حين أن الاتجاهات الأخرى تعتمد في الغالب على الجوانب العلاجية والتصحيحية بعد وقوع الخطأ، يهدف الإشراف الوقائي إلى التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي قد يواجهها المعلم أثناء تأديته لعمله، خاصة بالنسبة للمعلم الجديد. وبناءً على ذلك، فإن مهمة المشرف التربوي تتمثل في منع وقوع المعلم في الخطأ، ومن ثم تسير العملية التعليمية وفقًا لما يتوقعه المشرف. وبخبرته المهنية ومعرفته الجيدة بالمعلمين، خاصة بعد زيارته الصفية لهم، يستطيع المشرف جمع معلومات ومقترحات تساعده في إثارة اهتمام المعلمين

بالمشكلات التربوية ومناقشتها معهم، ما يعزز قدرتهم على مواجهتها وحلها بأنفسهم. وتتمثل مسؤولية المشرف التربوي في الإشراف الوقائي في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، والحد من آثارها السلبية، ومساعدة المعلم على تقويم نفسه ليتمكن من مواجهة الصعوبات والتغلب عليها بشكل مستقل. كما يجب على المشرف مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتعامل كل معلم وفقًا لقدراته وإمكاناته وشخصيته، مع توضيح الأساليب السليمة للعمل التربوي، واختيار الأساليب الإشرافية المناسبة لكل موقف (حسين و القثامي، 2019).

الإشراف البنائي:

يعد الإشراف البنائي من أبرز أنواع الإشراف، فهو يتعدى مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، أي الانتقال من مرحلة الإشراف التصحيحي إلى مرحلة الإشراف البنائي (تدمري،2015 والطواري، 2018) وحسين والقثامي، 2019)، ويعمل هذا النوع من الاشراف على مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، ويتطلب من المشرف أن يثير المنافسة بين المعلمين. على أداء الأحسن، وأن يعمل على تنميتهم مهنيا، ومدهم بكل جديد يتعلق بالعملية التعليمية (تدمري، 2015).

الإشراف البنائي يتجاوز مجرد اكتشاف الأخطاء وعلاجها إلى إحلال طرق وأساليب جديدة وصحيحة بدلاً من القديمة والخاطئة. فالمشرف في هذا النمط لا يقتصر دوره على التصحيح فحسب، بل يمتد إلى مرحلة البناء والتطوير. يتعين على المعلم والمشرف التربوي معًا توجيه اهتمامهما نحو المستقبل بدلاً من التركيز على الماضي، والعمل على تشجيع النشاطات الإيجابية، وتحسين الممارسات القديمة. كما ينبغي إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد، مع تعزيز نموهم المهني وتحفيز روح المنافسة بينهم (الطواري، 2018). وأضاف حسين والقثامي (2019) أن مهمة الإشراف البنائي لا تقتصر على إحلال الأفضل محل الأساليب المعيبة فقط، بل تشمل أيضًا رفع مستوى الأنشطة التي يقوم بها المعلم إلى مستوى أفضل، والعمل على تنمية قدراتهم الحالية وتشجيعهم على النمو المهني. كما يهدف إلى استثارة المنافسة بينهم وتوجيهها لصالح العملية التربوية. ويشمل ذلك إحلال الأساليب الفعالة محل الأساليب غير المجدية،

والعمل على تحسين وتطوير الممارسات الجيدة، بالإضافة إلى تشجيع النشاطات الإيجابية، وإشراك المعلمين في تصور ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.

الإشراف الإبداعي:

يعد الإشراف الإبداعي أحد الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي، ويهدف إلى تحفيز المبدعين والموهوبين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وتوجيههم نحو التعبير عن أفكارهم بشكل مبتكر ومميز. يتميز هذا النمط من الإشراف بالمرونة والتفاعلية، حيث يشارك المشرف المبدع مع المعلم في عملية التفكير والإبداع، ويعمل على تحفيز الخيال والتفكير الجانبي، ويساعد على تحويل الأفكار إلى أعمال فنية أو مشاريع مبتكرة (آدم، 2018). كما يسعى إلى تحرر المعلمين من قيود التفكير النمطي، مما يتيح لهم ممارسة الخيال المهني وتنمية التفكير المنظم، ويشجعهم على الابتكار والتعبير الخلاق في عملهم داخل المدرسة وخارجها. كما يتيح الإشراف الإبداعي الفرصة للتجريب المنظم للأفكار الجديدة وإطلاق الطاقات الإبداعية إلى أقصى حد ممكن، مما يعود بالفائدة الكبيرة على عملية التعليم والتعلم (أحمد، 2019). وقد تم تقديم نمط الإشراف الإبداعي من قبل أستاذ التربية جلاتهورن في عام 1984م، حيث ينطلق هذا النموذج من مبدأ الفروق الفردية بين المعلمين. فهو يرى أن المعلمين يختلفون في قدراتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، وبالتالي فإن استخدام أسلوب إشرافي موحد مع جميع المعلمين لا يعد مناسباً. من هذا المنطلق، يشدد على ضرورة أن يتعامل المشرف مع المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية والمهنية والاجتماعية، وعدم تطبيق نفس النمط مع كل المعلمين بغض النظر عن اختلافاتهم في السمات الشخصية والمراحل التعليمية (الحمدان، حسن، السيد، و خليل، 2019).

عرّف الطعاني (2005) الإشراف الإبداعي بأنه نمط إشرافي يعتمد على الإيمان بقدرات المعلمين وثقتهم في إمكانياتهم لتطوير أنفسهم وتحقيق نقلة نوعية في العمل التعليمي. يتم ذلك من خلال تجربة طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مبتكرة، بالإضافة إلى استحداث أساليب ملائمة في إدارة الصف وتنظيم مواقف

التعلم بهدف تحسين العملية التعليمية. يهدف الإشراف الإبداعي إلى توفير فرص النمو المهني لكل من المعلمين والطلبة في النظام التعليمي، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم تحت إشراف وتوجيه مهني من خبير. أما أحمد (2019)، فقد عرّف الإشراف الإبداعي كعملية جمعيّة بين المشرف والمعلمين، يركز على تطبيق أساليب وابتكارات جديدة في الإشراف، ويهدف إلى تحرير عقول المعلمين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومواهبهم.

يهدف الإشراف الإبداعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، أهمها تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير من خلال إشعارهم بأهمية الحاجة لهذا التغيير، والمشاركة في التفكير فيه والتخطيط له. كما يسعى إلى المساهمة في تحسين جودة العملية التربوية التعليمية وجودة مخرجاتها وتعزيز استمراريتها. ومن أهدافه أيضًا مساعدة الهيئة التعليمية بكافة عناصرها في برامج النمو المهني وتيسير تنفيذها لتحقيق أهدافها في الواقع المدرسي والصفي (الشرفات، الحزام، والقطيش، 2017؛ عطا الله، 2016). علاوة على ذلك، يهدف الإشراف الإبداعي إلى تطوير برنامج الإشراف بناءً على جهد تعاوني باستخدام نتائج البحث العلمي، والاعتماد على الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والاستفادة من نتائج تقويم المعلمين لتحسين أدائهم. كما يسعى إلى بناء قاعدة بيانات للمعلمين للإفادة منها في اتخاذ قرارات إدارية وتربوية لتحسين الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين. كما يهدف إلى خلق بيئة مناسبة للمعلمين لابتكار أساليب تربوية حديثة تفيد الطلبة، وتشجيعهم على طرح أفكارهم ومناقشتها، بالإضافة إلى اكتشاف المعلمين المبدعين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً. ويشمل الإشراف الإبداعي أيضًا اكتشاف مواهب الطلبة وتشجيعها، والعمل على حل مشكلات الإدارة المدرسية في جو يسوده التعاون والمحبة. كما يتضمن الحرص على تقديم دورات تدريبية لتنمية التأهيل المهني للمعلمين (أحمد، 2019).

وأهم ما يميز الإشراف الإبداعي مواكبة عملية الإشراف التربوي لكل ما هو جديد من خلال التواصل الإلكتروني بما يحقق تبادل الخبرات مما يزيد من ابداعات المؤسسة التعليمية بكافة مكوناتها من مختصين

تربويين ومديرين ومعلمين والتي من خلالها يعود بالنفع على محور العملية التعليمية وهو الطالب (عطا الله، 2016).

وبين الحمدان وآخرون (2019) أنّ الإشراف الإبداعي يتم وفق المراحل الآتية:

1. المرحلة التحضيرية: تمثل مرحلة الاستعداد المسبق للإبداع، وهي عملية أساسية تهدف إلى تحفيز الأفراد وتنشيط أفكارهم، حيث يتطلب ذلك جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة المطروحة. هذه المرحلة تشمل أيضًا تحديد المشكلة وفهم مكوناتها الأساسية بشكل دقيق. فعن طريق تحليل العناصر المختلفة للمشكلة وفهم علاقاتها المتبادلة، يصبح من الممكن الوصول إلى فهم أعمق لجوانب المشكلة. وتهدف هذه العملية إلى تحديد "جزيئات" المشكلة وتحديد الروابط بين تلك الجزيئات التي قد تؤثر في حلها. يتطلب هذا النوع من التفكير ممارسة نمط جديد من التفكير الإبداعي، الذي يعين الأفراد على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة وبالتالي الوصول إلى حلول مبتكرة.

2. مرحلة الحضانة: تعد هذه المرحلة مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، حيث يكون الفرد في حالة خاملة ظاهريًا ولا يظهر أي نشاط فكري مباشر. في هذه المرحلة، يقوم العقل بتخزين وتصفية كافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة، مع التخلص من الأفكار والبيانات التي لا تساهم في الحل. وفي نفس الوقت، يكون الخيال نشطًا للغاية، حيث يتفاعل العقل مع المعلومات بطريقة غير واعية، مما يؤدي إلى حالة من القلق والتوتر لدى الشخص المبدع. بسبب هذه التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي يمر بها الفرد خلال هذه المرحلة، أُطلق عليها اسم "مرحلة المخاض"، لأنها تشبه عملية الولادة الفكرية التي تسبق وصول الفكرة الإبداعية إلى النضج.

3. مرحلة الإيحاء والإلهام: في هذه المرحلة، يظهر الفكر الجديد بشكل مفاجئ كوميض من الإلهام أو الإثارة التي تنبه الفرد المبدع، مما يؤدي إلى حالة من الاكتشاف. بعد إتمام عملية الإيحاء، يبدأ الفكر في التحرك تدريجيًا، محركًا حالة اليقظة والانتباه لدى المبدع. هذه الحالة تساعد الفرد على تحقيق تفاعل

أكثر فعالية مع الأفكار المتراكمة، مما يمكّنه من تقديم شيء جديد بعد مرور مرحلة النضج الفكري. تصبح هذه اللحظة نقطة التحول، حيث تنتقل الفكرة من كونها مجرد تصور في العقل الباطن إلى فكرة قابلة للتحقيق والتطوير، مما يؤدي إلى الإبداع الفعلي.

4. مرحلة تحقيق المصداقية: في هذه المرحلة، يتم تجربة الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع واختبارها عمليًا. من الأفضل أن يقوم المبدع بتجربة فكرته قبل أن يعلنها، ويتأكد من صحتها وفاعليتها في السياق العملي. كما يجب أن يكون المبدع مستعدًا لتوقع النقد من الآخرين وألا يستبعد احتمالية ظهور آراء أو ملاحظات قد تنقض فكرته أو نظريته في وقت لاحق أو في بيئة معينة. هذه المرحلة تمثل اختبارًا حقيقيًا للفكرة، حيث يتم تقييم قوتها وجدواها على أرض الواقع، مما يساعد على تحسينها أو تعديلها قبل تقديمها بشكل نهائي.

المشرف التربوي المبدع هو الشخص الذي يمتلك القدرة على استثمار القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلمين لتمكينهم من توليد أفكار جديدة بناءة وعملية، وتنفيذ أعمال متقنة ومفيدة، وبناء علاقات إنسانية تعاونية. كما يقوم بتوظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية والتعليم. يمكن القول إن الإشراف الإبداعي يُعد من النماذج الحديثة في الإشراف التربوي، حيث يعتمد على مراعاة الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين، مما يسهل عملية اختيار النمط الإشرافي المناسب الذي يطور قدراتهم وإمكاناتهم في المواقف التعليمية (الجرايدة والبوسعيدي، 2017). المشرف المبدع يعمل مع المعلمين بشكل تفاعلي، ولا يسعى دائمًا للظهور في المقدمة. بل يكشف عن قدراتهم ويعززها، ويساعدهم في توجيه هذه القدرات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما يستفيد من تجارب الآخرين ويأخذ العبر منهم. إلى جانب ذلك، فإنه يعمل على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وقيادة أنفسهم، ويشجعهم على التخلص تدريجيًا من الاعتماد على الآخرين (الحمدان وآخرون، 2019). ولكي يكون المشرف مبدعًا، فإنه يجب أن يتسم بمرونة التفكير، اللباقة، والثقة في قدراته المهنية، بالإضافة إلى التواضع والرغبة في خدمة الآخرين. كما يجب أن يكون لديه إيمان بقدرات المعلمين، ويستفيد من تجاربهم وخبراتهم، مع وضوح رؤيته للأهداف التربوية (أحمد، 2019).

يستخدم الإشراف الإبداعي أساليب إشرافية متنوعة فردية وجماعية تتعاون مع العاملين التربويين ولعل من أهم هذه الأساليب الإشرافية: الزيارة الصفية والقراءات الموجهة، والدورات التدريبية والمداولات الإشرافية (الشرفات، الحزام، والقطيش، 2017)، إضافة إلى التعليم المصغر (أحمد، 2019). وحتى يستطيع المشرف التربوي تنفيذ الإشراف الإبداعي فهو بحاجة لتطبيق عناصر الإبداع الآتية:

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، حيث يتمتع الشخص المبدع بقدرة تفوق الآخرين في كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في فترة زمنية محددة. ويعني ذلك أنه يمتلك قدرة عالية على توليد الأفكار بسهولة وسرعة، مما يعكس سيولة فكريّة وتنوعًا في التصورات والاقتراحات (الحمدان، حسن، السيد، و خليل، 2019).
- المرونة: وهي النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابداعات أو هي القدرة على النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).
- الأصالة: هي التجديد أو الانفراد بالأفكار، حيث يتميز الشخص المبدع بتفكير أصيل ومختلف، فهو يتجنب تقليد الأفكار السائدة أو المألوفة. وبالتالي، تكون أفكاره جديدة ومتميزة عندما نقارنها بما يطرحه الآخرون، مما يبرز تفرده في تقديم حلول أو مقترحات غير تقليدية (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).
- الخيال الواسع يتمثل في اكتشاف العلاقات الجديدة بين الأشياء وتركيب أشياء جديدة من عناصر قديمة (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017)
- الحرية: تتمثل هذه القدرة في التحرر من قيود القديم والروتين والتحليق في آفاق جديدة ليشاهد ما لا يشاهده الأخرون (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).
- التأليف: هي القدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدات جديدة (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).

- الإفاضة: هي القدرة على إضافة عناصر ومكونات للأشكال الأولية، وتقديم تفاصيل للموضوع الغامض (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).

- الحساسية للمشكلات: يُعتبر الإحساس بالمشكلة أحد العناصر الأساسية في التفكير الإبداعي، حيث يعني القدرة على رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد بوضوح، وتحديدها بدقة، مع فهم حجمها وأبعادها وآثارها المختلفة. ويشمل ذلك الوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وتحديد العلاقة بين الحقائق المرتبطة بالمشكلة. كما أن الواقعية تلعب دوراً مهماً في هذه العملية، حيث يتمكن الفرد من رؤية الحقائق كما هي، واكتشاف الروابط بين هذه الحقائق. وفي هذا السياق، فإن التشبع بالمشكلة هو ما يفتح آفاق التفكير الإبداعي، فكلما أمعن الشخص في دراسة المشكلة، كلما زادت الفرص لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة (الحمدان، حسن، السيد، و خليل، 2019).

- إدراك التفاصيل: تشمل هذه القدرة التفصيل والتوسيع للأفكار، أي القدرة على إضافة تفاصيل دقيقة لفكرة معينة، مما يساهم في تطويرها بشكل أعمق. وتشمل هذه العملية التعبير عن الفكرة بطريقة مبتكرة، مع تقديم تفسيرات دقيقة وواضحة للموضوعات غير المألوفة. هذه القدرة تتطلب من الشخص المبدع أن يكون قادراً على فهم الجوانب المتعددة للفكرة أو الموضوع، واستخراج التفاصيل التي قد لا تكون واضحة لأول وهلة، مما يعزز من قيمة الفكرة ويحولها إلى مفهوم أكثر وضوحاً وقوة. كما أنها تمكّن الشخص من الربط بين عناصر غير مرتبطة سابقاً وتقديم تفسيرات غير تقليدية تساعد في فهم الموضوع بطرق جديدة (الحمدان، حسن، السيد، و خليل، 2019).

الإشراف التطويري:

الإشراف التطوري هو أحد النماذج الحديثة في الإشراف التربوي، حيث ظهر في منتصف الثمانينات على يد جلكمان. يعتمد هذا النموذج على مراعاة الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين، ويقوم على أساس أن المعلمين يختلفون في قدرتهم على التفكير التجريدي ومستوى دافعيتهم. وفي ضوء هذه الفروق، قسم جلكمان

الإشراف إلى ثلاثة أساليب رئيسية هي: الإشراف المباشر، والإشراف التشاركي، والإشراف غير المباشر. يهدف هذا النموذج إلى تطوير قدرات المعلمين وتمكينهم من التغلب على المشكلات التربوية والتعليمية التي يواجهونها في العملية التعليمية (اللوح، 2012؛ شلش، 2018). ويصنف جلكمان المعلمين وفقًا لدرجة التفكير التجريدي إلى ثلاث فئات: المعلم ذو التفكير المنخفض، المعلم ذو التفكير المتوسط، والمعلم ذو التفكير المرتفع. المعلم ذو التفكير المنخفض يواجه صعوبة في تحديد المشكلات التي يواجهها، ويعاني من صعوبة في التكيف مع ضغوط العمل، ولديه إحساس ضعيف بالأمن الوظيفي. أما المعلم ذو التفكير المتوسط، فيتمكن من تحديد المشكلة، لكنه يجد صعوبة في وضع خطط شاملة لحلها. في حين أن المعلم ذو التفكير المرتفع يتمتع بقدرة كبيرة على تحديد المشكلة بوضوح، وتقديم عدة بدائل لحلها واختيار الحل الأمثل. كما يتمتع هذا المعلم بثقة عالية في نفسه وقدرة على التعامل الإيجابي والعمل بروح الفريق في مدارسهم (شلش، 2018).

وقد بين محمد(2022) أنّ الأسس النظرية والفلسفية للإشراف التطوري تتمثل في:

- الفروق الفردية فهناك اختلاف بين المعلمين في مستوى تفكيرهم التجريدي وقدراتهم ودافعيتهم للعمل وخبراتهم وخلفياتهم الشخصية.
- المعلم محور العملية الإشرافية مما يستلزم الاهتمام بالفروق الفردية للمعلمين.
- التطوير والتحسين المستمر لقدرات المعلم ودافعيته نحو العمل.
- التطوير الذاتي للمعلم بحيث يتم من خلاله زيادة قدراته وتنمية مهاراته وبلوغ أعلى مستويات التفكير وأقصى درجات الدافعية.
- يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على حاجات المعلم الشخصية والمهنية.

وقد بين اللوح (2012) أنّ الإشراف التطوري بشكل عام يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية.

- التوافق بين كل من فعالية الأداء والإشراف ومستوى أداء المعلم.
- تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير الأداء المهني.
- تعزيز الدافعية المهنية للمعلم من أجل تحقيق توازن معرفي ومهاري
- المشاركة الفاعلة وتهيئة المعلم الكفؤ للقيام بواجباته.
- مساعدة المعلم على تقييم نفسه ذاتيا ليتعرف نواحي القوة لديه ويدعمها ونواحي الضعف فيعالجها

وحسب محمد (2022) وشلش (2018) فإنّ أساليب الإشراف التطوري تتمثل في:

1. الإشراف المباشر: يستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض، وهنا يجب وضع الأساس الذي ينبغي أن يسير عليه هذا النوع من المعلمين؛ لبلوغ أهدافهم وتحسين ممارساتهم التدريسية بما يعود على طلابهم بالمنفعة، وتتمثل سلوكيات هذا النمط من الاشراف في اعطاء التوجيهات والمعلومات والإرشادات ويقع العبء الأكبر من المسؤولية على المشرف التربوي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية.
2. الإشراف التعاوني (التشاركي): هو نمط يعتمد على فرضية التعاون بين طرفين متساويين، حيث يعمل المشرف التربوي مع المعلم بشكل مشترك من أجل اتخاذ قرارات تدريسية. في هذا النمط، يتعاون المشرف والمعلم معًا في وضع خطة عمل تحتوي على أهداف واضحة، وإجراءات تنفيذية، وآليات للتقويم والمتابعة بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. يُستخدم هذا النمط بشكل خاص مع المعلمين الذين يمتلكون مستوى متوسطًا من التفكير التجريدي. يتسم سلوك هذا النمط الإشرافي بتقديم المعلومات، وحل المشكلات، والتفاوض، والحوار المستمر بين المعلم والمشرف. ويُعد هذا النمط عملية مشتركة، حيث يتحمل كل من المعلم والمشرف المسؤولية المتبادلة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين الممارسات التدريسية.

3. الإشراف غير المباشر: الإشراف غير المباشر هو أسلوب يعتمد على مبدأ أن عملية التعلم تستند بشكل أساسي إلى خبرات المعلم الذاتية. في هذا السياق، يُفترض أن المعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته لتحسين مستوى خبراته ورفع أداء طلابه. يُستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التفكير التجريدي. تتضمن سلوكيات هذا النمط الإشرافي الاستماع الجيد، والتوضيح، والتشجيع، والتأمل في أفكار وآراء المعلم. يهدف هذا النمط إلى مساعدة ومساندة المعلمين، خصوصًا المتفوقين منهم، حيث يقع العبء الأكبر من المسؤولية على المعلم نفسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين ممارساته التدريسية، ومتابعة تنفيذها بشكل مستقل.

قسم محمد(2022) مراحل الإشراف التطوري إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي:

1. مرحلة التشخيص: يقوم المشرف التربوي بتشخيص مستوى المعلم بشكل دقيق لتحديد مستوى التفكير التجريدي الذي يظهره المعلم، سواء كان منخفضًا، متوسطًا، أو مرتفعًا. يتم ذلك من خلال عدة وسائل، أهمها الحوار مع المعلم لجمع المعلومات الأولية عنه، بالإضافة إلى ملاحظته أثناء الزيارة الصفية. كما يمكن للمشرف طرح أسئلة أثناء المداولات الإشرافية بهدف تقييم قدرات المعلم على التفكير التحليلي والتجريدي. هذه العملية تساعد المشرف على اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب وتقديم الدعم الفعّال الذي يتناسب مع احتياجات المعلم.

2. مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة، يتم اختيار النمط الإشرافي المناسب استنادًا إلى مستوى التفكير التجريدي لدى المعلم. فإذا كان المعلم من فئة التفكير التجريدي المنخفض، يتم استخدام الإشراف التربوي المباشر، حيث يقدم المشرف التوجيه المباشر والدعم اللازم للمعلم. أما إذا كان المعلم من فئة التفكير التجريدي المتوسط، فيتم اتباع الإشراف التربوي التشاركي، حيث يتعاون المشرف مع المعلم في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريس. وفي حال كان المعلم من فئة التفكير التجريدي المرتفع، يتم تطبيق الإشراف التربوي غير المباشر، حيث يُعطى المعلم مزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تحسين ممارساته التدريسية مع توفير الدعم والتوجيه عند الحاجة.

3. مرحلة التطوير: في هذه المرحلة، يعمل المشرف التربوي على تطوير وتحسين سلوك المعلم بشكل تدريجي، حيث يبدأ باستخدام النمط الإشرافي المباشر، ثم ينتقل إلى النمط التشاركي، وفي النهاية يصل إلى النمط غير المباشر. يهدف المشرف إلى تعزيز التفكير التجريدي لدى المعلم، من خلال تشجيعه على التفكير النقدي والذكي، وتحفيزه على استثمار قدراته في حل المشكلات التربوية. كما يعمل المشرف على مساعدة المعلم في التفاعل مع القضايا التربوية بفعالية، مما يعزز من استقلاليته وفاعليته في العملية التعليمية.

الإشراف المدمج:

يُعرّف الإشراف المدمج أنه نموذج إشرافي متطور يدمج بين اتجاهين من اتجاهات الإشراف وهما الإشراف التقليدي (الزيارة الميدانية) والإشراف الإلكتروني بهدف تحسين الأداء المهني للمعلمين من خلال تنفيذ مراحل الإشراف الثلاثة (قبل الزيارة الإشرافية، أثناء الزيارة الإشرافية، بعد الزيارة الإشرافية) (صلاح الدين، 2020).

وعرّفه جادزيريا وآخرون (Gadzirayi, Muropa, & Mutandwa, 2006) بأنه ذلك النمط من الإشراف الذي يجمع بين خصائص النماذج الإشرافية الحديثة التي تدعم الحوار والتعاون والتشارك بين المشرف التربوي والمعلمين عبر قنوات الاتصال التقليدية (الزيارات الميدانية) وخصائص الاشراف الإلكتروني الذي يستخدم آليات الاتصال الحديث بهدف تحسين أداء المعلم والعملية التعليمية ككل. لذلك تكتسب عملية الإشراف المدمج أهمية متزايدة لمواكبة المستجدات في الساحة التعليمية (Safoury & Ghalia, 2021).

تتعدد متطلبات الإشراف المدمج وتشترك بما تحتاجه من بنية تحتية بالغالب بحسب توجهات المؤسسات التعليمية، ويمكن أن تضم قائمه كبيرة من البرمجيات والأدوات التكنولوجية التي لكل منها متطلبات يجب الاهتمام بها وتلبيتها (زامل ورجبي،2022). وترى العمري وآخرون (2016) أن هذه المتطلبات في فلسطين تتمثل بأمور متعددة من أهمها تطوير بنية تحتية تشمل المختبرات والحواسيب والبرامج والشبكات وإعداد فريق خبراء لتقديم الدعم الفني والصيانة والإجابة عند الاستفسارات وتوفير البوابات التعليمية المناسبة، إضافة

لعمل دورات تدريبية لجميع أفراد العملية التعليمية من معلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين لزياده مهاراتهم التقنية اللازمة للتعامل مع المحتوى الإلكتروني، والعمل على بناء سياسات جديدة ومناسبة للتعامل مع الأطراف كافة، والعمل على ايجاد أساليب تقويم متطورة، تكون منسجمة مع التكنولوجيا الحديثة، إضافة لتطوير أساليب تقويم متطورة تنسجم مع التكنولوجيا الحديثة، إضافة لتطوير أساليب إشرافيه وإداريه تنسجم مع الواقع التكنولوجي الحديث.

وقد بين الصاعدي (2015) أنّ الإشراف التربوي المدمج يسعى إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مزج الإشراف المباشر الذي يتضمن اللقاءات والزيارات الميدانية مع الإشراف غير المباشر باستخدام الشبكات التقنية وتطبيقاتها المختلفة.
- إتاحة مبدأ الاتصال والتعاون المستمر بين المشرف التربوي والمعلمين من أجل تحسين العملية التعليمية.
- سد حاجات المعلمين والطلبة من خلال المساعدة المباشرة وغير المباشرة لتلبية احتياجاتهم التعليمية.
- تنوع أساليب التقويم لأداء المعلم مثل استخدام بطاقات الملاحظة أثناء أداء المعلم في حجرة الصف أو التسجيلات المصغرة الإلكترونية لمتابعة الأداء.
- توظيف إمكانيات التقنية المعاصرة في متابعة سير العمل داخل المدارس.
- تنفيذ التوصيات والاقتراحات التي يتم الاتفاق عليها أثناء الزيارة أو اللقاءات.
- تزويد المعلم بمصادر المعلومات المختلفة، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، التي يحتاجها لتطوير أدائه التعليمي.
- إتاحة المجال لمزيد من الأساليب الوقائية والعلاجية التي تتم بشكل مباشر أو عبر الوسائط التقنية مثل الدروس المسجلة أو منصات التعليم الإلكترونية.

وأشار كل من دونلي وفيتزمارسي (Donnelly & Fitzmaurice, 2013) والمقطرن(2016) إلى أن نموذج الإشراف التربوي المدمج يتميز بعدة خصائص تميزه عن بقية النماذج الحديثة في الإشراف التربوي وهي كما يلي:

1. الاستمرارية: الاتصال بين المشرف والمعلم لا يقتصر على الزيارات الميدانية فقط أو تقديم أساليب علاجية لتحسين الأداء، بل يستمر من خلال متابعة خطوات التطوير عبر طرق الاتصال الإلكترونية المتزامنة وغير المتزامنة.
2. التنوع: يوفر نموذج الإشراف المدمج مجموعة متنوعة من الأساليب الوقائية والعلاجية المقترحة، بالإضافة إلى إمكانية استخدام طرق اتصال متنوعة تلائم احتياجات المعلم والمشرف.
3. المرونة: يتيح هذا النموذج للمشرف التربوي والمعلمين تعديل واختيار بدائل متنوعة بناءً على إمكانيات أطراف العملية الإشرافية ووفقاً للمواقف التعليمية المختلفة، مما يضمن تكييف الإشراف مع احتياجات كل معلم.
4. الحداثة: يتماشى النموذج مع التطورات التقنية الحديثة، مما يتيح استخدام الأجهزة وشبكة الإنترنت في تحسين وتعزيز العملية الإشرافية بمختلف جوانبها، بما يتماشى مع لغة العصر.
5. الاقتصادية: يساهم توظيف التقنيات الحديثة في العملية الإشرافية في توفير الوقت والجهد، وتقليل التكاليف المادية المرتبطة بالاتصال المستمر بين المشرف والمعلمين، بالإضافة إلى توفير مصادر المعلومات الإلكترونية بسهولة.
6. التحفيز للعمل وإثارة الدافعية وترغيب المعلمين بالنمو المهني من خلال استخدام أساليب إشرافية حديثة تؤكد على التعلم الفردي والذاتي والمساهمة في تبادل المعرفة بين المشرف والمعلمين.

وبينت العمري(2020) أساليب تنفيذ الإشراف التربوي المدمج كالآتي:

1. الاتصال المباشر (الأساليب الإشرافية التقليدية): ويتم الاتصال المباشر بين المشرف والمعلم من خلال الزيارة الصفية، حيث يطلع المشرف على الطرق والأساليب المستخدمة من قبل المعلم بشكل مباشر ويكتشف الأخطاء والمشكلات والصعوبات التي يعاني منها الطلبة أو المعلم بعد ملاحظتها عن قرب وإيجاد الحلول المناسبة واختيار أساليب علاجية ووقائية مناسبة وذلك من خلال الحوار المشترك والتعاون فيما بينهم.

2. غير المباشر (الأساليب الإشرافية الإلكترونية): بحيث يتم الاتصال بين المشرف والمعلم بصورة غير مباشرة من خلال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت والإشراف عن بعد، وتكون عملية الإشراف مستمرة ومتصلة بين المشرف والمعلم يقدم من خلالها المشرف الدورات التدريبية والتأهيل للمعلمين، إضافة إلى تنويع أساليب وطرق تقويم المعلم بشكل مستمر.

الإشراف التشاركي:

يعد الإشراف التشاركي من الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي، ويُعرَف على أنه عملية تعاونية تهدف إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية من خلال التعاون بين المشرف والمعلم بمشاركة جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية. لا يمكن أن تُثمر هذه العملية إلا إذا كان هناك تعاون حقيقي بين المعنيين بهدف تنمية المعلم وتطوير مهاراته عبر أساليب إشرافية يقدمها المشرف لتحقيق أكبر فائدة للعملية التربوية. هذا التعاون يشمل تبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين التربويين، وتنفيذ البرامج الإشرافية التعاونية التي تساهم في توثيق العلاقة بين المعلمين والمشرفين على أساس من الثقة والانفتاح والتواصل المستمر (الهاجري، 2016). يعتمد هذا النمط على مشاركة كل الأطراف المرتبطة بالعملية التعليمية من مشرفين تربويين، مديري مدارس، معلمين، ومتعلّمين، ويتأسس على نظرية النظم المفتوحة التي تأخذ العملية الإشرافية من منظور يربط بين عدة أنظمة جزئية مستقلة، ترتبط بما يقوم به المشرفون من سلوك إشرافي وكذلك السلوك التعليمي الذي يمارسه كل من المعلمين والمتعلمين. يهدف هذا النموذج إلى تنمية سلوك الطالب وتحسين تعلمه، حيث يُعتبر الطالب هو محور العملية التربوية. ويسعى المشرف إلى تكريس أهدافه الإشرافية ونشاطه لتحسين

العملية التعليمية ومساعدة المعلمين والمشرفين في تغيير معتقداتهم الإشرافية، وقيامهم بالعمليات الإرشادية التي تمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الأنسب لحل المشكلات، بالإضافة إلى مساعدة المعلمين على أن يصبحوا أعضاء فعالين في التفاعل الصفي (حسين و القثامي، 2019).

يهدف الإشراف التشاركي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تسهم في تحسين العملية التربوية بشكل عام. ومن أبرز هذه الأهداف مساعدة المشرفين في تغيير معتقداتهم الإشرافية وتطوير مهاراتهم في القيام بالعمليات الإرشادية، ما يساعد المعلمين على تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الأنسب لحل المشكلات. كما يهدف الإشراف التشاركي إلى تمكين المعلم من أن يصبح عضواً فعالاً في التفاعل الصفي، من خلال تدريب المعلمين على وضع الفرضيات لحل المشكلات التعليمية ومن ثم تطبيق الحلول الأنسب في الغرف الصفية. ويعطي الإشراف التشاركي المعلمين الفرصة لإبداء آرائهم وتصميم الأفكار التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي. إضافة إلى ذلك، يهدف إلى تعزيز الثقة بين المعلمين من خلال سلوك المشرف وأفعاله التي تبرهن على ثقته بهم، الأمر الذي يعزز العلاقات التشاركية بين الأطراف المعنية. أما عن الأهداف الأخرى للإشراف التشاركي، فيتمثل في التنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، والعمل على توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم. ويهدف الإشراف التشاركي إلى إثارة حماسة الجميع ودراسة واقع الطلبة، بما في ذلك اتجاهاتهم، قيمهم، وميولهم. كما يعمل على تحديد مستوى الطلبة وتنظيم برامج النمو المهني والمعرفي لكل من المعلم والمتعلم، وذلك من خلال تشخيص المشكلات المتعلقة بهم ووضع برامج تقويمية لنتائج التعلم المعرفي والسلوكي. وتهدف هذه البرامج إلى قياس مدى قيام كل طرف بدوره بفعالية، وذلك للوصول إلى الحلول الفعالة للمشكلات التعليمية (قرادي و الهاجري، 2023).

وبينت قرادي والهاجري(2023) أنّ أهم مميزات الاشراف التشاركي هي:

1. توازن وتكامل الجانب النظري مع الجانب التطبيقي: يتسم الإشراف التشاركي بتوازن بين النظرية والتطبيق، حيث يتم تطبيق الأفكار والمفاهيم النظرية على الواقع العملي في البيئة الصفية، مما يسهم في تطوير المهارات العملية لدى المعلمين وتحقيق الفائدة العملية من الجوانب النظرية.

2. انسجامه ومواكبته للتطورات الحديثة في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي: يعد الإشراف التشاركي مواكباً للتطورات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، حيث يهدف إلى تحويل الإشراف إلى عملية تدريب وتمكين المعلمين، مما يعزز من قدرتهم على النمو المهني المستمر، ويسهم في تهيئتهم للتكيف مع التحديات التربوية الحديثة

3. الواقعية: يقوم الإشراف التشاركي على الواقعية، حيث يبدأ المشرف مع المعلمين من وضعهم الحالي ويعمل على تدرجهم نحو الاستقلالية بخطوات عملية ومحددة. وهذا يسمح للمعلمين بالتحسن بشكل تدريجي وفقاً لمستوياتهم وقدراتهم الحالية، مع مراعاة الاحتياجات الفردية والتطور المهني المستمر.

من مميزات الإشراف التشاركي (محمد ا.، 2019):

1. وضوح الرؤية حيث يتم عمل مخطط له من بداية العام الدراسي إلى نهايته وفق جدول زمني للبرامج المطبقة سواء للمعلم أو الطالب، ويتبع ذلك وضوح في الأهداف والسياسات والبرامج التي يسير عليها عمل المعلم والمشرف ومدير المدرسة.

2. حل المشكلات بطريقة فعالة عندما يتعاون المدير مع المشرف والمعلم على حل المشكلات التي تواجه المدرسة فيما يخص الجوانب الفنية ومشكلات تتعلق بالطلبة فيكون هناك حل سريع وفعال

3. التجويد: يصاحب تطبيق الإشراف التشاركي نوع من التجديد في العملية التعليمية داخل المدرسة يشمل طرائق التدريس والبرامج الحديثة والتطبيقات التكنولوجية ومواكبة التطور في التعليم مما يجعل البيئة التعليمية متجددة ومتنوعة.

وبينت (الرواحي، الكلباني، والعمري، 2023) أنّ من أبرز تحديات الإشراف التشاركي اختلاف مستويات تفكير المعلم ومدى تقبله للمشرف التربوي، ومدى تقبل إدارة المدرسة للمشرف والتعاون معه، إضافة لكثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها كل من مدير المدرسة والمعلم، ودافعية العمل لدى المعلم وتقبله للتعاون مع

المشرف، ومدى التزام حضور المعلم للورش التدريبية، وقلة تدريب المشرفين على هذا النوع من النمط الإشرافي.

الأساليب الإشرافية:

لقد شهدت الأساليب الإشرافية تطورًا ملحوظًا وتعددًا في الآونة الأخيرة، حيث انتقل اهتمام المشرفين التربويين من التركيز على الجوانب الميكانيكية للأساليب إلى العناية بالأهداف الرئيسية التي تسعى الأساليب الإشرافية لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بما يتناسب مع التحديات والمتغيرات التربوية. يدل الاختيار السليم للأسلوب الإشرافي على قدرة المشرف التربوي على أداء مهمته بشكل فعال، حيث تعد المرونة في اختيار الأسلوب الإشرافي أمرًا أساسيًا، خصوصًا في التعامل مع المواقف التعليمية المتنوعة، ومع تزايد أهمية الإشراف في تطوير قدرات المعلمين وتحقيق نتائج إيجابية تنعكس على مستوى الطلبة، أصبحت الأساليب الإشرافية أكثر تنوعًا وابتكارًا. فقد ظهرت أساليب حديثة ومتطورة تركز على النهوض بالعملية التربوية في جميع جوانبها، بما في ذلك تعزيز الأداء المدرسي والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلبة. كما أن هذه الأساليب تهدف إلى تحسين العمليات التربوية في المدارس بشكل شامل، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات الطلبة والمعلمين على حد سواء (إبراهيم، العويهان، و عمار، 2018؛ الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).

تعتبر الأساليب الإشرافية أحد الركائز الأساسية في العمليات التعليمية، حيث تقوم بدور مهم وفاعل في توجيه المعلمين وإرشادهم، وتعديل المسارات غير الصحيحة في أدائهم. يلعب الإشراف التربوي دورًا كبيرًا من خلال تقديم الخدمات الفنية التي تشمل متابعة العملية التربوية وتشخيص مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لتلك المشكلات. من خلال هذه الأساليب، يسعى الإشراف التربوي إلى تعزيز مستوى المعلمين والمدرسة بشكل عام، حيث يعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب بدلاً من الاقتصار على أسلوب واحد. يعد الأسلوب الأفضل هو ذلك الذي يركز على دمج المعلمين في الأنشطة الإشرافية والتعاون معهم في حل

المشكلات التعليمية بشكل مشترك (الغبيشي والزهراني، 2021). تُعرَّف الأساليب الإشرافية بأنها مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها التربويون والمعلمون والطلبة ومديرو المدارس بهدف تحقيق أهداف الإشراف التربوي. يظل كل أسلوب إشرافي نشاطًا تعاونيًا منسقًا ومنظمًا يتلاءم مع طبيعة المواقف التعليمية، ويتغير بتغير أهداف العملية التربوية (إبراهيم، العويهان وعمار، 2018). ويشير الطعاني (2010) إلى أن الأساليب الإشرافية هي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المشرف التربوي ومديرو المدارس لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، حيث يرتبط كل أسلوب بنشاط تعاوني متكامل ومتغير يتناسب مع الموقف التعليمي وأهداف التربية المراد تحقيقها. كما عرَّفها امبيض (2014) بأنها الطرائق المختلفة التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية، مثل الزيارات الميدانية، المشاغل التربوية، الدروس النموذجية، الأنشطة التربوية، البحث الإجرائي، وزيارة المدرسة.

تصنف أساليب الإشراف التربوي إلى أساليب فردية وأساليب جماعية؛ ومن الأساليب الفردية: زيارة المدرسة والزيارة الصفية والمقابلة الفردية بعد الزيارة، والقراءات الموجهة. ومن الأساليب الجماعية: الزيارات المتبادلة بين المعلمين والاجتماع بالهيئة التدريسية والدروس التطبيقية والورش التدريبية والمؤتمرات والندوات والمحاضرات والبحوث التربوية والنشرات التربوية (عطا الله،2016 والخطيب، 2015). وقسمها السعود (2002) بطريقة أكثر تفصيلاً على النحو التالي:

1. الأساليب النظرية الفردية وهي القراءة الموجهة والنشرة الإشرافية والبحث الإجرائي.
2. الأساليب النظرية الجماعية وهي الندوة التربوية المؤتمر التربوي والدورات التربوية.
3. الأساليب الإشرافية العملية الفردية وهما الاجتماع الفردي مع المعلم والزيارة الصفية للمعلم.
4. الأساليب الإشرافية العملية الجماعية وهي الاجتماعات الجماعية مع المعلمين والمشغل التربوي والتعليم المصغر والدروس التطبيقية وتبادل الزيارات بين المعلمين.

وقسمها قاسم (2009) إلى أساليب فردية: مثل الزيارة الصفية والمقابلة الفردية للمعلم، وأساليب جماعية مباشرة: كالدراسة المنتظمة واللقاءات الجماعية وتقنيات العرض والإصغاء، وأساليب وسيطيه: من خلال المدير والمعلمين أو الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع. إضافة إلى أساليب إشرافية مساندة تناسب أنماط خاصة من المعلمين الذين لا يستجيبون مثل توجيه الأقران وأسلوب توضيح القيم للمعلمين وتعيين القراءات المهنية المختارة. ولهذه الأساليب أهمية في فتح المجال أمام المعلمين للإبداع والابتكار، وما ينتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول للمشاكل التي تعترض عملية التدريس. ويتطلب تنفيذ هذه الأساليب أن يكون لدى المشرف أو مدير المدرسة مهارات خاصة حتى يتمكن من القيام بوظائفه على أكمل وجه، ومن هذه المهارات الحساسية والمهارات التحليلية ومهارات الاتصال والخبرة في التدريس والمنهج ومهارات العلاقات الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية (عطا الله، 2016).

تتغير الأساليب الإشرافية وفقا لتغير الأهداف التربوية والمواقف التربوية، فأحيانا يجد المشرف نفسه مضطراً لاستخدام أسلوب معين أو المزج بين عدة أساليب ليلبي متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها. كما أنّ اختلاف المعلمين وظروف الاشراف تؤدي إلى اختلاف الأساليب الإشرافية التي يوظفها المشرف (أحمد، 2019). ومن المهم عدم الاقتصار على أسلوب واحد من أساليب الإشراف مع التركيز على الأساليب الجماعية لأن بعض المشرفين التربويون يعمد إلى اعتماد الأساليب الفردية والتركيز عليها بشكل كبير بحيث يغفل الأساليب الجماعية وقد وضح الخطيب (2015) أنّ ذلك يعود للأسباب التالية:

أ. سهولة تنفيذ الأساليب الفردية والإعداد لها مقارنة بالأساليب الجماعية.

ب. حاجه كثير من الأساليب الجماعية إلى القدرة العلمية والقدرة على الإلقاء وإدارة الحوار.

ج. حاجه الأساليب الجماعية إلى الاعداد والمتابعة.

د. وجوب توفر قدر من الإبداع لدى المشرف لتفعيل الأساليب الجماعية وجعلها مشوقه ومثيره ومثمرة.

ويرى امبيض (2014) أن استخدام الأساليب الجماعية مع ما قد يتطلبه من جهد إضافي إلا أنه يحقق نتائج ايجابيه كثيره منها:

1. توجيه النشاط الإشرافي إلى مجموعة من المعلمين بدلاً من قصره على معلم واحد، مما يعمق الفائدة ويتيح للمشرف توفير الوقت وتوسيع دائرة التأثير.
2. الاستفادة من قدرات المعلمين المتميزين في المجال التربوي، مما يقلل من عبء العمل على المشرف ويوفر له الوقت اللازم لممارسة نشاطات إشرافية إضافية.
3. إشراك المعلمين بشكل فعّال في تطوير عملية التعليم، وجعلهم أعضاء نشطين وفاعلين في العملية الإشرافية بدلاً من الاكتفاء بأن يكونوا مجرد مستقبلين للنصائح والتوجيهات.
4. فتح المجال أمام إبداعات المعلمين، مما يتيح للحوار وتفاعل الأفكار أن يؤدي إلى مبادرات أو حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تعترض عملية التدريس.
5. تنويع الأساليب الإشرافية لتتناسب مع احتياجات مختلف المعلمين، حيث إن بعضهم قد لا يفضل الأنشطة الفردية أو لا يتفاعل معها بشكل إيجابي، لذا فإنّ التركيز على أسلوب فردي فقط يحرمهم من المشاركة الفعّالة والاستفادة من العملية الإشرافية.

إن دور المشرف التربوي كميسر لعملية التعلم يتطلب منه امتلاك مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات الإشرافية التي يمكنه اختيار الأنسب منها لتلبية احتياجات المعلمين المختلفة (Safoury & Ghalia, 2021). وعلى الرغم من تعدد الأساليب الإشرافية المتاحة، فإنه لا يمكن القول إن هناك أسلوبًا واحدًا يتفوق على الأساليب الأخرى في جميع الحالات والمواقف مع جميع المعلمين (حسين والقثامي، 2019). لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب، يجب على المشرف التربوي أن يعتمد على عدة مقومات أساسية، مثل أن يكون الأسلوب قادرًا على إسهام فعّال في تطوير العملية التعليمية وتحسين نمو المعلمين المهني. كما يجب أن يتناسب الأسلوب مع المواقف التعليمية المختلفة، وأن يحقق الأهداف المحددة من أجلها. بالإضافة إلى ذلك،

يجب أن يتم التخطيط وتنفيذ الأسلوب الإشرافي بشكل مشترك بين المشرفين والمعلمين، وأن يكون الأسلوب مرنًا بما يتناسب مع الظروف المحيطة بالمعلمين والمشرفين. والمحور الأساسي الذي يجب أن تدور حوله أساليب الإشراف هو التعامل مع المشكلات التي يواجهها المعلمون والمساعدة في حلها. ويجب أن يسهم تطبيق الأسلوب الإشرافي المختار في تعزيز المشاركة الإيجابية للمعلمين، وتعزيز العمل الجماعي وبناء علاقات اجتماعية فعالة (الغبيشي و الزهراني، 2021).

الزيارات الصفية:

تعد الزيارة الصفية من أقدم وأهم الأساليب الإشرافية التي لا تزال تحظى بأهمية كبيرة حتى الوقت الحاضر. تُعرف الزيارة الصفية بأنها زيارة يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف المقيم أو المشرف التربوي المتخصص للمعلم في فصله أثناء أداء عمله، بهدف رصد النشاطات التعليمية والتربوية وملاحظة التفاعل الصفي. كما تتيح هذه الزيارة للمشرف التربوي فرصة لتقويم أداء المعلم والتعرف على أثره في الطلبة. تعتبر الزيارة الصفية من الأساليب الإشرافية الفعالة التي تمنح المشرف فرصة لرؤية سير عمليتي التعليم والتعلم بشكل مباشر، والتعرف على التحديات التي يواجهها المعلمون في تدريسهم. كما تساعد هذه الزيارة على الاطلاع على الأساليب والطرق المستخدمة في تعليم الطلبة، واكتشاف المهارات والقدرات التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها في تعزيز أداء العملية التعليمية. وتساهم الزيارة في تحديد جوانب القصور لدى المعلم وتقديم الدعم التربوي المناسب لتحسين مخرجات التعليم (الغبيشي والزهراني، 2021). وعرفها الخطيب (2015) بأنها زيارة المشرف للمعلم في صفه أثناء تنفيذ فعاليات الدرس مع الطلبة. وتعد هذه الطريقة شائعة، حيث يتم فيها ملاحظة سير الدرس بالكامل، ومن ثم أخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلبة، يلي ذلك مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس لتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

من مزايا الزيارة الصفية أنها تساعد في اكتشاف الأخطاء والمشكلات التي قد تواجه المعلمين، بما في ذلك الصعوبات المشتركة التي يعاني منها عدد من المعلمين. وهذا يتيح للمشرف التربوي فرصة لمناقشة تلك

القضايا في اجتماع خاص مع المعلمين المعنيين، مما يسهم في تقويم أعمالهم وحل المشكلات التي قد يواجهونها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الزيارة الصفية في اكتشاف حاجات المعلمين، وتنمية مواهبهم وقدراتهم، وبالتالي الاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية. كما تعزز من العلاقة بين المشرف التربوي والميدان، مما يتيح له أخذ الواقع بعين الاعتبار عند تخطيط البرنامج الإشرافي. كما أنها تزيد من رصيد المشرف التربوي من الخبرات التربوية من خلال اطلاعه على أساليب وطرق تدريس جديدة قد لا يكون قد عرفها من قبل (حسين والقثامي، 2019). أما من عيوب الزيارة الصفية، فقد أظهرت الدراسات أنها لم تعد قادرة على تحقيق أهداف الإشراف التربوي الشامل. لذلك، لا ينبغي الاعتماد عليها وحدها في تغيير واقع التعليم، بل يجب استخدامها فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي. وتساعد الزيارة في وضع الخطط المناسبة لتنفيذ أنشطة إشرافية أخرى أكثر فاعلية قادرة على إحداث التغيير والتحسين المطلوب في العمليات التعليمية والتربوية. كما يُعتبر من الأمور الضرورية أن يُخبر المعلم عن موعد الزيارة مسبقًا، على الأقل بيوم أو يومين، لكي يكون لديه الوقت للاستعداد بشكل مناسب للزيارة (الخطيب، 2015).

صنف كل من أحمد (2019) والطواري (2018) الزيارات الصفية إلى ثلاثة أنواع رئيسية. النوع الأول هو الزيارات المفاجئة، والتي تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المعلمين سواء من قبل إدارة المدرسة أو من قبل الطلبة وأولياء الأمور. ورغم أن هذه الزيارات قد لا تخدم المعلم بشكل مباشر، ولا تؤثر على عملية التعليم بصورة فورية، إلا أنها تهدف إلى تقييم الوضع العام في المدرسة والاطلاع على المشكلات التي قد يعاني منها المعلم أو المدرسة بشكل عام. أما النوع الثاني، فهو الزيارات المرسومة، التي تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف والمعلم. هذه الزيارات تساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية الطيبة بين المشرف والمعلم، وهي ضرورية للمشرف التربوي لكي يتعرف على أسلوب التدريس الذي يتبعه المعلم، وكذلك يقيم مستوى الطلبة في الصف ومدى تحقيق الأهداف التربوية. من خلال هذه الزيارات، يمكن للمشرف تقديم الملاحظات والإرشادات التي تساهم في تحسين عملية التعلم داخل الفصل الدراسي، حيث إنها تخدم هدفين رئيسيين؛ الأول هو حق المعلم في الحصول على خدمة الإشراف، والهدف الثاني هو تقويم أداء المعلم.

النوع الثالث من الزيارات هو الزيارة المطلوبة، وهي الزيارة التي تتم بناء على طلب المعلم أو المشرف. يكون هدف هذه الزيارة مساعدة المعلم في إيجاد حلول لمشاكل معينة تواجهه في عمله أو الاطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل هذه التجربة إلى مدارس أخرى. هذه الزيارات تساهم في تبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين وتساعد على تحسين أساليب التدريس داخل المدارس.

ولتنفيذ الزيارة الصفية اقترح الطواري(2018) منظومة من الإجراءات ذات الثلاثة حلقات، التي تعمل معا بطريقة حلزونية لإتمام عملية التقويم على أفضل وجه خلال الزيارة الصفية، وهذه الإجراءات هي: ما قبل الزيارة الصفية، وأثناء الزيارة الصفية، وبعد الزيارة الصفية. ما قبل الزيارة الصفية، وتعد هذه المرحلة مرحلة التخطيط للزيارة الصفية، بحيث يعقد مدير المدرسة أو المشرف اجتماعاً تخطيطياً قبل تنفيذ الزيارة الصفية، بهدف تحديد أهداف الزيارة الصفية وتحديد الموقف التعليمي وأهدافه وتحديد وسائل قياس الأساليب والنتائج، وتحديد معايير تقييم المعلم، إن هذا الاجتماع السابق للزيارة الصفية، يزيد من استيعاب المعلم للزيارة المرتقبة، وكذلك يساعد المشرف أو المدير على فهم أسلوب المعلم التعليمي الذي سيستخدمه أثناء الزيارة. أمّا المرحلة الثانية، وهي مرحلة أثناء الزيارة الصفية، وهي التي يقوم فيها المشرف التربوي أو مدير المدرسة بزيارة المعلم في غرفة الصف، وهنا يقوم بتنفيذ كل المهام التي حددت في المرحلة الأولى، إضافة إلى قياس الإجراءات والنواتج التربوية للوقوف على مدى تحقق الأهداف التي رسمت من قبل، وهنا تبرز أهمية قدرة المشرف على تدوين أمثلة حقيقية لما يجري في الغرفة الصفية، لاستخدامها أثناء الاجتماع بالمعلم بعد انتهاء الزيارة الصفية. وأخيراً المرحلة الثالثة، مرحلة ما بعد الزيارة، التي يتم فيها تحليل معلومات الزيارة، حيث يجتمع المشرف بالمعلم من أجل مراجعة المعلومات التي جمعت أثناء الزيارة، وثم تدوين ما تم على شكل تقرير مختصر، وفي نهاية هذه المرحلة يحدد المعلم والمشرف خطة عمل لتطوير سلوك تعلمي محدد رأيا حاجة المعلم إليه (السعود، 2022).

تعتمد فعالية الإشراف التربوي بشكل كبير على الثقة المتبادلة والتعاون بين المشرف والمعلم، إضافة إلى ضرورة خلق جو من التواصل الإيجابي بين الطرفين (OZDEMIR & Yirci, 2015). وفيما يتعلق

بالزيارة الصفية، فإنه يجب أن يراعي المشرف التربوي بعض الأصول والإجراءات لضمان نجاح الزيارة، وذلك لتجنب أي تشويش أو إرباك للموقف التعليمي. من هذه الأصول أن يبدأ المشرف باستئذان المعلم لدخول الصف، ثم يتبع ذلك بالتحية والسلام، والتأكد من ترتيب الفصل بما يضمن بيئة تعليمية مناسبة. كما ينبغي على المشرف الجلوس في مكان يسمح له بمراقبة سير الدرس بشكل كامل، وفي نفس الوقت، يجب عليه التأكد من إغلاق كافة الأجهزة التي قد تشتت انتباه الطلبة، مثل الهواتف المحمولة وغيرها (الطواري، 2018). وعلاوة على ذلك، من المهم ألا يتعجل المشرف في مناقشة الدرس مع المعلم بعد الزيارة. بل يجب عليه أن يمنح نفسه وقتًا كافيًا لترتيب أفكاره وتوقع ردود فعل المعلم على الملاحظات التي سيتم تقديمها. وبعد هذه الفترة، يمكن للمشرف الاجتماع مع المعلم، حيث يجب أن يبدأ بتقديم كلمات تشجيعية، مع تسليط الضوء على نقاط القوة التي ظهرت في الدرس. ثم يوجه انتباه المعلم إلى النقاط التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل، بحيث يتمكن المعلم من تحسين أدائه مستقبلاً في تقديم الدروس (الخطيب، 2015).

كما أنّ على المشرف أن يراعي الاستماع لما يقوله المعلم، فالاستماع يعد أسلوباً مهماً للغاية لتقليل عدم الدقة، فيجب على كل من المعلم والمشرف الاستماع الجيد لبعضهما، ولتحقيق تواصل واستماع فعال على المشرف أن يعمل على طمأنة المعلم، وأن يظهر للمعلم أنه يريد الاستماع إليه، ويتحلى بالصبر، وضبط الأعصاب، ويتعامل بسهولة مع الحجج والانتقادات (Clark & Olumes, 2013).

الزيارات التبادلية بين المعلمين:

يعد أسلوب الزيارات التبادلية بين المعلمين أحد الأساليب الإشرافية التعاونية الفعالة، كما ذكر إبراهيم والعويهان وعمار (2018)، ويتمثل هذا الأسلوب في قيام معلم بزيارة زميل له يدرس المبحث ذاته، سواء في نفس المدرسة أو في مدارس مجاورة، بهدف تحقيق أهداف تعليمية محددة وضمن خطط تعليمية مسبقة. يتم التعاون بين المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين، لتحقيق هذه الأهداف وتبادل الخبرات والمعلومات (قاسم، 2009). وتعتبر الزيارات التبادلية فرصة لتبادل الخبرات بين المعلمين الذين يدرسون

نفس المنهج الدراسي، حيث يتمكن كل معلم من الاطلاع على أساليب طرق التدريس التي يتبعها زملاؤه في الأداء التعليمي. ومن خلال هذه الزيارات، يتمكن المعلمون من مناقشة الإيجابيات لتدعيمها، إضافة إلى الملاحظات التي يمكن تحسينها، وذلك في جو تربوي يسوده التعاون والمودة. وبالتالي، يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الخبرات المتكاملة بين المعلمين. من جهة أخرى، يمكن أن تتم الزيارات التبادلية بين المعلمين في مدارس مختلفة للاطلاع على تجارب وخبرات المدارس الأخرى، مما يتيح فرصة للتعلم والتطور المستمر في بيئة تعليمية فعالة ومتجددة (الغبيشي و الزهراني، 2021؛ إبراهيم، العويهان، و عمار، 2018).

أوضح قاسم (2009) أن الزيارات التبادلية بين المعلمين تتمتع بعدد من المميزات التي تجعلها أسلوبًا إشرافيًا فعالًا ومرغوبًا. من أهم هذه المميزات أنها تساهم في زيادة ثقة المعلم بنفسه، مما يساهم في إطلاق إبداعه. كما أن هذا الأسلوب يتيح للمعلمين فرصة الاطلاع على التحديات والصعوبات التي يواجهها زملاؤهم في التدريس، بالإضافة إلى التعرف على الحلول التي يتبنونها لمواجهة هذه الصعوبات. علاوة على ذلك، يتيح هذا الأسلوب للمعلمين فرصة اكتساب معرفة بأساليب تدريسية متنوعة من مدارس أو مراحل تعليمية أخرى، مما يوسع آفاقهم ويمنحهم أبعادًا جديدة في العمل والتخطيط. لكن لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الأسلوب، من الضروري أن يتم إقناع المعلمين بقبول هذا الأسلوب الإشرافي، وذلك لضمان أن تكون اتجاهاتهم إيجابية نحو الزيارة التبادلية. ويتطلب ذلك توضيح الأهداف المرجوة من الزيارة، وتحديد الحاجات والمشكلات التي يمكن أن تشكل محاور للنقاش بين المعلمين. وأخيرًا، يجب على المشرف التربوي التنسيق بين المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات، حتى يكون مديرو المدارس على اطلاع كامل بالبرنامج وينسقوا مع المعلمين والمشرفين لتنفيذه بشكل فعال.

الورشات التربوية والفنية:

الورشة التربوية هي أسلوب إشرافي جماعي مكثف، يشارك فيه مجموعة من المعلمين لمناقشة مشكلة تربوية معينة. تجمع هذه الورشة بين المحاضرة والحوار والتطبيق، مما يجعلها ملائمة للمواقف التعليمية المختلفة

التي تتطلب تحليلًا ومناقشة عميقة (الغبيشي والزهراني، 2021). يتم تنظيم الورشة من قبل المشرف التربوي، ويشارك فيها عدد من المعلمين الذين يتناولون موضوعات معينة تهمهم في مجال عملهم، مثل صعوبة فهم درس من قبل الطلبة، أو نقص الوسائل التعليمية اللازمة، أو أي قضايا تربوية أخرى. وفي الورشة التربوية، يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات صغيرة، حيث تتناول كل مجموعة جانبًا محددًا من المشكلة. يجتمع كل مجموعة لمناقشة هذا الجانب بشكل تفصيلي خلال الوقت المحدد، سواء كان ذلك ساعة أو ساعتين أو حتى يومين، اعتمادًا على الموضوع وحجم النقاش المطلوب. بعد المناقشات، تقوم كل مجموعة بإعداد ورقة عمل مشتركة، ثم يتم عرض هذه الورقة في اجتماع عام يشمل جميع المعلمين والمشرفين المشاركين في الورشة. هذا الاجتماع يسمح بمناقشة الحلول المقترحة وتحديد التوصيات اللازمة لتطبيقها. وفي نهاية الورشة، يتم إعداد تقرير نهائي يحتوي على التوصيات والمقترحات الخاصة بالموضوع الذي تمت مناقشته. هذا التقرير يتم تعميمه على الميدان التربوي للاستفادة منه وتنفيذه في المدارس المختلفة، مما يعزز الفائدة التعليمية ويعالج المشكلات التربوية بشكل جماعي وفعال (الخطيب، 2015).

الورشة التربوية والفنية هي نشاط عملي تعاوني يجمع مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي بهدف تعزيز كفاءاتهم المهنية في مجالات محددة. يعتمد هذا النشاط على العمل المشترك بين المعلمين لحل مشكلاتهم المهنية أو تلبية احتياجاتهم التعليمية، مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو تصميم وسائل تعليمية جديدة أو إجراء تجارب علمية. الهدف من الورشات التربوية هو تزويد المعلمين بفرص لتطوير مهاراتهم خلال فترة خدمتهم، وبالتالي تحسين أدائهم المهني داخل الفصول الدراسية. كما تقدم الورش التربوية فرصة للمشاركين للتعاون والعمل معًا من أجل حل المشكلات التي قد يواجهونها في بيئاتهم التعليمية. كما تساعد المعلمين في اكتساب مهارات جديدة، وتساهم في تلبية احتياجات المتعلمين من خلال استراتيجيات تعليمية فعّالة. هذا النوع من النشاط لا يقتصر على تنمية مهارات المعلمين فحسب، بل يعمل على تغيير أفكارهم واتجاهاتهم تجاه التدريس، مما يساهم في تحسين جودته (إبراهيم، العويهان، عمار، 2018). وفي هذا السياق، بين أحمد (2019) الأهداف التفصيلية للورش التربوية، كما يأتي:

أ. يتم في الورش التربوية عرض مجموعة من الأنشطة المتنوعة مثل المحاضرات، النقاشات، التجريب، والإنتاج، التي تهدف جميعها إلى تعزيز موضوع الورشة التربوية.

ب. وضع المعلمين في موضع المسؤولية تجاه تعلمهم وتقييم نتائج جهودهم.

ج. تساهم في تعزيز النمو الشخصي للمعلمين من خلال تبني هدف مشترك والعمل على تحقيقه.

د. توفر للمعلمين الفرصة للتعامل مع مشاكلهم بشكل مباشر وتساعدهم في إيجاد حلول عملية لها.

ويرى قاسم (2009) أنّ الورشات التربوية تنفذ بأساليب عدة كالمحاضرة والحوار والتطبيق حسب ما يتطلبه الموقف وحتى تحقق الورشة التربوية أهدافها يجب أن يراعي المشرف الأمور الآتية:

أ. الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم وخاصة المبدعين بينهم لما في ذلك من فائدة للأخرين وحفظ للمبدعين منهم.

ب. الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءة العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.

ج. توفير كل ما يحتاج إليه المشاركون في الورشة من المراجع والكتب، والنشرات، والمجلات، والأدوات.

د. إعداد وسيلة تقويم للورشة عند الانتهاء منها ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاغل لاحقة.

الدروس التطبيقية:

النشاط العملي الذي يهدف إلى توضيح فكرة أو أسلوب تعليمي معين، يُعرف بالدرس التطبيقية (أحمد، 2019). وهو درس يُنفّذ بواسطة معلم متميز أو مشرف تربوي أمام مجموعة من المعلمين، حيث يهدف إلى تعريفهم بطريقة تدريس معينة أو نموذج تعليمي جيد. بعد تنفيذ الدرس، يتم نقده من قبل الحاضرين لتحديد نقاط القوة والضعف، بحيث يستفيد الجميع من المناقشات والتعليقات التي تطرح حول أسلوب التدريس المستخدم. عادةً ما يُنفّذ الدرس التطبيقي في إحدى المدارس، ويحضره معلمو نفس المدرسة أو معلمون من مدارس أخرى (الغبيشي والزهراني، 2021). من المهم أن يحصل المعلم على موافقة مسبقة من المشرف

لتنفيذ الدرس التطبيقي، كما يجب أن يكون المعلم المنفذ متميزاً في تقديم الدرس. كما ينبغي على المشرف التربوي الاطلاع على الإعداد الكتابي للدرس قبل تنفيذه، ومساعدة المعلم في تحسينه وتحسين أساليب التدريس المتبعة. يتعين أيضاً أن يتم تسليم التحضير الكتابي إلى المعلمين المشاركين قبل وقت كافٍ من تنفيذ الدرس النموذجي، مع ضرورة أن يقوم المشرف بتنظيم وتنفيذ ثلاثة دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي لتحقيق أقصى فائدة تربوية للمعلمين (الخطيب، 2015).

تُعرّف الدروس التطبيقية على أنها نشاط عملي يهدف إلى توضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليته وأهمية استخدامه. يقوم المشرف التربوي بتطبيق هذه الفكرة أمام مجموعة من المعلمين أو يكلف أحد المعلمين بتنفيذ الفكرة أمام زملائه، وذلك بهدف تعزيز خبراتهم وقدراتهم المهنية في مجال التدريس. تهدف الدروس التطبيقية إلى تحفيز المعلمين لتجربة وتسجيل طرق وأساليب جديدة في التدريس، واستخدامها بشكل فعّال، مما يعزز مهاراتهم في تطبيقها وإتقانها. كما تساهم في تعزيز التواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين، وتوثيق العلاقة المشتركة بينهم من خلال التعاون في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم. هذه الأنشطة تتيح للمشرف التربوي الفرصة لاختبار فعالية أفكاره ومقترحاته وتقييم مدى نجاحها في الواقع التعليمي (إبراهيم، العويهان وعمار، 2018). وقد بين قاسم (2009) أنّ أسلوب الدروس التطبيقية يعكس رغبة المشرف في التغلب على تردد بعض المعلمين الذين قد يشعرون بالتشكك أو التخوف من تجربة الأفكار الجديدة في الصف. وبالتالي، يقوم المشرف التربوي بتطبيق الفكرة بشكل عملي أمام المعلمين أو يطلب من أحد المعلمين تطبيقها، لتكون دليلاً عملياً على إمكانية تطبيق الفكر التربوي النظري في الواقع. يتبع الدرس التطبيقية عادةً جلسة مناقشة تهدف إلى تعزيز القناعة بين المعلمين بأهمية استخدام الأساليب والاستراتيجيات التي تم تطبيقها خلال الدرس النموذجي.

وبين أحمد(2019) أنّ أهداف الدروس التطبيقية هي:

أ. تطبيق الأفكار والأساليب عملياً لتوضيح فكرة الدرس التطبيقي.

ب. زيادة ثقة المعلم بنفسه وبالمشرف التربوي.

ج. وضع أسلوب بديل أمام المعلمين للتواصل الإيجابي بينهم وبين المشرف التربوي.

وتتجلى أهمية الدروس التطبيقية أنها تشكل أسلوباً فعالاً في الإشراف إذا ما أحسن المشرف والمعلم توظيفها في العملية التعليمية، فهي تتيح الفرصة أمام المعلمين للتعلم من خلال العرض العملي والمنظم، والمخطط له بعناية لمهارات وأنماط سلوكية تعليمية محددة، يتم أداؤها بصورة فعالة، وفي مواقف تعليمية تعلمية طبيعية بعيدة عن التكلف والمظهرية، وتشكل الدروس التطبيقية بحق مواقف تدريبية حقيقية للمعلمين، ومن مجالات استخدام الدروس التطبيقية تجريب وتنفيذ طريقة تدريس جديدة، والتعريف بمهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي، وتوظيف الوسائل التعليمية، والتعريف بإستراتيجيات إثارة الدافعية في الطلبة والتعريف بقواعد كتابة الأسئلة والتعريف باستراتيجيات إدارات الصف (الطواري، 2018).

النشرات التربوية والإشرافية:

تعرف النشرات التربوية على أنها وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلم، حيث يتمكن المشرف من خلالها من نقل خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بطريقة تسهم في توفير الجهد والوقت (الغبيشي والزهراني، 2021؛ قاسم، 2009). كما عرّفها الطواري (2018) بأنها وسيلة مكتوبة تصل المشرف بالمعلم وتتيح له تقديم بعض الخبرات أو الحلول أو الأفكار التربوية والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين العملية التعليمية. من أهم فوائد هذه النشرات أنها تساهم في توثيق العلاقة بين المشرف والمعلم، كما تعمل على تزويد المعلمين ببعض المراجع والأساليب التربوية الحديثة. وتتيح هذه النشرات أيضًا نقل الخبرات والمعلومات بين المشرف التربوي والمعلمين، مما يسهم في توجيه المعلمين نحو المستجدات الفنية والإدارية التي تساعدهم في تحسين أدائهم التعليمي والإداري.

يرى أحمد (2019) أن المشرف التربوي يمكنه من خلال النشرات التربوية والإشرافية نقل الأفكار والمهارات وحلول المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات المعلمين. كما تُستخدم النشرات لتوفير الوقت والجهد،

مما يجعلها وسيلة فعّالة في عملية الإشراف. ومن أبرز أهداف هذه النشرات أنها تسهم في توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، كما تساعد في خدمة أعداد كبيرة من المعلمين المنتشرين في أماكن متباعدة. توفر النشرات مصدرًا مكتوبًا يمكن للمعلمين الرجوع إليه عند الحاجة، مما يسهل عليهم الاستفادة من المعلومات والتوجيهات المقدمة. كما تُعرف النشرات المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستويين المحلي والعالمي، مما يسهم في تحسين ممارساتهم التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تثير النشرات بعض المشكلات التعليمية لتحفيز المعلمين على التفكير وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تساهم في تعميم الخبرات المتميزة التي يلاحظها المشرف في الميدان (قاسم، 2009).

البحث الإجرائي:

تسهم البحوث التربوية بشكل كبير في النمو المهني للمعلم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. فهي توجه المعلمين إلى البحث والتجريب، مما يساهم في تطوير مهاراتهم التربوية وتزويدهم بأساليب البحث العلمي التي تسهم في تطوير ممارساتهم. كما تساعد البحوث التربوية في حل المشكلات التي يواجهها المعلم، من خلال التعرف على أساليب التجريب وإجراء البحوث التربوية الإجرائية التي تدعم حل المشكلات التربوية بشكل علمي وموضوعي (الطواري، 2018). أما البحوث الإجرائية فهي نوع من النشاطات الإشرافية التشاركية التي تهدف إلى تحسين العملية التربوية والتعامل مع المشكلات المباشرة التي يواجهها المعلمون في بيئاتهم التعليمية. تعتمد هذه البحوث على معالجات علمية للمشكلات التي تظهر في الصفوف الدراسية أو في الأوضاع التعليمية الفعلية، مما يجعلها تطبيقية ومرتبطة بالحياة العملية. في هذا النوع من البحوث، يتم وضع خطة لحل المشكلات التربوية المتعلقة بالمعلمين والطلبة، مما يساعد في تطوير بيئة التعليم بشكل عملي (الغبيشي والزهراني، 2021). تعد البحوث الإجرائية من أنواع البحوث التطبيقية التي يواجه فيها الباحث مشكلات محددة في ميدان عمله. وتتميز هذه البحوث بأنها عملية وتتعلق بوضع حقيقي في الحياة، حيث تكون عينة الدراسة محدودة ومباشرة مثل طلاب صف معين أو هيئة تدريسية، ويستهدف الباحث حل مشكلات مباشرة تطرأ في البيئة التربوية. وعلى الرغم من أن البحث الإجرائي يعاني من بعض القيود المتعلقة

بالدقة العلمية والقدرة على تعميم النتائج، إلا أنه يعد أداة فعّالة داخل مؤسسات التطوير المهني وبرامج تأهيل المعلمين، حيث يشجع المعلمين على السيطرة على عملهم الخاص ويعزز من تفكيرهم التأملي الذاتي لتطوير ممارساتهم وتحسين أدائهم في الميدان التربوي (قاسم، 2009).

زيارة المدرسة:

يُعد الإشراف المدرسي أسلوبًا مهمًا للتعرف على واقع المدرسة من جميع جوانبها، بما في ذلك المشكلات والاحتياجات والأنشطة المختلفة التي تشكل البيئة التربوية والاجتماعية في المدرسة (قاسم، 2009). يتمثل هدف المشرف التربوي في زيارة المدرسة للاطلاع على كافة الجوانب التربوية في المدرسة، بما في ذلك المرافق المدرسية، التجهيزات، وأداء العاملين في المدرسة مثل المعلمين، المرشدين التربويين، وغيرهم. وبعد إجراء التقييم اللازم، يقوم المشرف بتقديم المشورة الفنية والتوصيات لتحسين الأداء في المدرسة، كما يرفع المشرف تقارير إلى الجهات المسؤولة عن الأمور التي تحتاج إلى تدخل أو تحسين، بهدف تحسين العمل التربوي والارتقاء به (الخطيب، 2015).

وبين قاسم (2009) أنّ خطوات إجرائها كالآتي:

- أن تجري وفق خطة مرنة ومنتظمة.

- أن يحدد الهدف أو الأهداف من الزيارة في ضوء ظروف كل مدرسة.

- أن يتفق مع الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة على موعد الزيارة وهدفها أن يحصل على معلومات كافية عن معلمي المدرسة بهدف توجيه الاهتمام نحو من هو أحوج إليه من المعلمين.

الندوات التربوية:

الندوات التربوية هي نشاط جمعي هادف يتولى فيه عدد من المختصين أو الخبراء (3–6) عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد على مجموعة من المعلمين، ويتبع العرض عادة نقاش هادف حول ما تم عرضه من أفكار وآراء (الغبيشي و الزهراني، 2021).

المؤتمرات التربوية:

نشاط جماعي هادف يتبادل فيه مجموعة من المهتمين بالعملية التربوية من مشرفين ومديرين ومعلمين وخبراء تربويين خبراتهم في قضايا وأمور تهمهم، سعياً وراء حلول تربوية مناسبة. وتهدف المؤتمرات التربوية إلى تعريف المعلمين بحاجات مدارسهم، وتعريفهم بموضوعات علمية أو مهنية أو تربوية ذات صلة بممارساتهم الصفية، إضافة إلى تنمية روح التعاون بين المعلمين المشتركين في المؤتمر وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي وتوفير فرص التفاعل للمعلمين في قضايا تربوية تتم مناقشتها من قبل مختصين (السعود،2022). وعادة تختتم المؤتمرات التربوية بتوصيات بحثية ذات توجه تربوي من خلال المناقشات التي تدور داخل قاعة المؤتمر، وتتجلى أهمية المؤتمرات التربوية في انتاج معارف جديدة والشعور بالحرية الفكرية وتفعيل المشاركة المجتمعية وتأسيس رؤية نقدية للفكر التربوي، وقد تكون المؤتمرات محلية أو وطنية أو دولية (اسماعيل، 2021).

المعارض التعليمية:

تعتبر المعارض التعليمية أحد الأساليب الإشرافية، واستراتيجية من استراتيجيات التقويم المعتمد على الأداء. وهو عرض المعلمين أو طلبتهم لإنتاجهم الفكري والعلمي في مكان ما، ووقت متفق عليه لإظهار مدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم في مجال معين لتحقيق نتاج محدد، مثل أن يعرض المعلم أو طلبته نماذج، أو مجسمات، أو صور، أو لوحات، أو أعمال فنية ،أو منتجات أو أشغال يدوية (كنيد، 2018).

التعليم المصغر:

تعد استراتيجية "التعليم المصغر" إحدى الأساليب الفعّالة لتدريب المعلمين على المهارات الأساسية في التدريس، حيث تعتمد على تحليل العملية التعليمية وأداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يجب تقويتها لتحسين الأداء العام للمعلم. في هذه الاستراتيجية، يقوم المتدرب بأداء مهارة معينة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام مجموعة صغيرة من زملائه (4–6 معلمين) لمدة زمنية محددة تتراوح بين 20 إلى

25 دقيقة، تحت إشراف المشرف التربوي (الغبيشي والزهراني، 2021). كما يمكن للمشرف التربوي استخدام هذا الأسلوب كأداة إبداعية أثناء فترة الخدمة، لتدريب المعلمين على مهارات التدريس واستخدام وسائل التعليم الحديثة، من خلال إشرافه على التخطيط المسبق للمواقف التعليمية الصفية، بهدف تطوير وتحسين مهارات المعلمين التدريسية (أحمد، 2019).

القراءات الموجهة:

أسلوب إشرافي يقوم من خلاله المشرف بتشجيع المعلمين على تطوير العملية التعليمية عن طريق التحليل والدراسة للمشكلات والقضايا التربوية التي تواجههم، ومن ثم استخدام الأسلوب العلمي في حل تلك القضايا باستخراج النتائج والتوصيات وهنا تظهر مهارات وقدرات المشرف على القراءة وسعة الاطلاع (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017).

الاجتماعات واللقاءات:

قوم المشرف التربوي بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين بهدف توجيههم وتحسين أدائهم التربوي. ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة تحدد مسبقًا لضمان تحقيق أقصى استفادة للمشاركين. من المهم أن يشارك المعلمون في هذه الاجتماعات بشكل فعّال، حيث يجب ألا يكون المشرف هو المصدر الوحيد للمعلومات والمقترحات، بل ينبغي أن يكون الحوار مشتركًا بين جميع المعلمين والمشرف، حيث يقتصر دور المشرف على التنسيق وتنظيم العمل. على سبيل المثال، في بداية العام الدراسي، من الأفضل أن يجتمع المشرف مع المعلمين لمناقشة أهداف المادة الدراسية والطرق المفضلة لتنفيذ الدروس، والاتفاق على أساليب التنفيذ المناسبة. بعد انتهاء الاجتماع، يقع على عاتق المشرف التربوي دور كبير في تقويم ومتابعة نتائج اللقاء لضمان تحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجلها (الشرفات، الحزام، و القطيش، 2017؛ الخطيب، 2015).

قد يُعقد الاجتماع التربوي قبل الزيارة الصفية أو بعدها، أو حتى في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية. من الضروري أن يحدد المشرف التربوي أهدافه من هذا اللقاء بشكل واضح ومختصر، لكي لا يصبح الاجتماع غير مقبول من المعلمين، وبالتالي يكون من الصعب عليهم تطبيق مقترحات المشرف. يجب على المشرف أن يكون دقيقًا في اختيار أسئلته أثناء اللقاء، بحيث تشجع المعلمين على الحديث وتوطد العلاقة بينهم، مما يعزز ثقة المعلم بنفسه. كما يجب أن يُخصص وقت كافٍ للقاء، بحيث يُتيح للمعلم الفرصة للتعبير عن نفسه بحرية. من المهم أن يمتلك المشرف سجلًا تراكميًا عن كل معلم، يحتوي على معلومات حول أحواله الشخصية والمهنية والاجتماعية، مما يساعد المشرف في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه. يجب أن تكون الجلسة مريحة، حيث توضع المقاعد بالقرب من بعضها لتجنب الإيحاء بوجود فوارق اجتماعية أو رسمية، ويشعر المعلم بأن المشرف مستعد لتقديم المساعدة كلما احتاج إليها (الغبيشي و الزهراني، 2021).

وذكر أحمد(2019) أنّ اللقاءات التربوية والاجتماعات قد تأخذ أحد شكلين:

أ. المحاضرة التي يقدمها أحد المختصين أو أحد المعلمين، ويفضل أن يشارك المعلمون في مناقشة موضوع المحاضرة وفي تقديم المقترحات حتى تتحقق الفائدة.

ب. النقاش الحر هو نقاش حر لمشكلة مدرسية أو تربوية تؤدي للوصول إلى حل يكون مقبولاً لدى المعلمين المشاركين، وحتى تنجح هذه الاجتماعات يجب أن يكون هناك جدول عمل للاجتماع، وأن يكون جميع العاملين مشاركين في إعداد محتواه وبنوده ما أمكن، وأن يساعد المشرف التربوي العاملين على التعبير عن وجهة نظرهم، وأن يشجعهم على الحوار والمناقشة بطريقة ديمقراطية.

البرامج والدورات التدريبية:

يعد التدريب أثناء الخدمة من أبرز الأساليب الإشرافية التي تهدف إلى تجديد معلومات المعلمين وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى الاطلاع على أحدث استراتيجيات التدريس والتقويم. يعد هذا النشاط الإشرافي تحت

إشراف المشرف التربوي أو المدير جزءًا من الجهود المبذولة لتغيير سلوك المعلمين وتحسين كفاءاتهم الإنتاجية (الشرفات، الحزام، والقطيش، 2017). يمكن تعريف التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد. ويسعى التدريب إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية تلبي احتياجات الفرد الحالية والمستقبلية. في سياق الإشراف التربوي، تهدف حلقات التدريب إلى توفير فرصة للمشرف لتقديم التدريب والمتابعة للمعلمين بناءً على المهارات التي تم تحديدها مسبقًا في مرحلة التشخيص (حسين و القثامي، 2019).

تعد الدورات التدريبية من الوسائل الفعالة التي ترفع الكفاءة المهنية للمعلمين، حيث تساهم في تطوير أساليب أدائهم وتنوعها، بالإضافة إلى تعزيز إبداعهم في استخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة مثل أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات. كما أن هذه الدورات تسهم في تدريب المعلمين على أساليب وطرائق التدريس المتطورة وفن توصيل المعلومة، فضلاً عن الاهتمام بجوانب أخرى مثل إدارة الصف وتنظيم الأنشطة التعليمية. كما تشمل الدورات التدريبية تلك التي ينظمها التوجيه الفني أو بين المدارس على مستوى المنطقة التعليمية أو بين الأقسام العلمية داخل المدرسة نفسها، بهدف تحقيق الخبرة المتكاملة في مختلف التخصصات. تُعتبر هذه الدورات من أساليب الإشراف التربوي الجماعية التي تعقد وفقًا لتخصصات المعلمين، حيث يتم تدريبهم على المهارات العلمية والعملية التي تعزز من جودة تدريسهم. وتتناول هذه الدورات أيضاً أبرز المشكلات العملية المتعلقة بالمنهج الدراسي، والبرامج التعليمية، والكتب الدراسية، وأساليب التقويم المستخدمة في المادة المعنية (إبراهيم، العويهان، و عمار، 2018).

إشراف الأقران:

أسلوب إشرافي يهيئ الفرصة للمعلمين لدعم ومساندة بعضهم البعض، والتفاعل في نقاشات حقيقيه حول التعليم والتعلم الخاص بهم وبطلبتهم. وهو من الأساليب الإشرافية الفاعلة التي تسهم في تبادل الخبرات بصوره تعاونيه مبنية على الثقة والاحترام لا سيما أنّ المعلم يقوم بحضور حصة عند زميل له، وهذا الحضور مدفوع بالحاجة إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، وتطوير الأداء في ضوءها، فضلاً عن أنّ عامل القلق

والخوف من التقرير ينتهي هنا لأن الزائر هو معلم زميل وليس مشرفا تربوياً (إبراهيم، العويهان، و عمار، 2018).

تحديات الإشراف:

يمكن الحفاظ على جودة التعليم وتحسينها من خلال الإشراف على التعليم (Daryanto & Darwin, 2018)، وعلى الرغم من أهمية الإشراف إلا أنّ هناك الكثير من التحديات التي يواجهها الاشراف التربوي، ومن هذه التحديات كما وضحها أويليد (Oyelade, 2018) ضعف الحوافز التي مما يسبب عدم رضا المشرفين عن وظائفهم، ومحدودية الموارد التعليمية حيث يحتاج المشرفون إلى موارد معينة لترتيب أمورهم قبل الاشراف، كما أنّ هناك جوانب إدارية تؤثر على فشل التخطيط وتحديد نطاق ومسؤوليات العمل، ونقص التدريب المهني للمشرفين مما يتسبب في نقص كفاياتهم ومعرفتهم التقنية، إضافة إلى الفساد بين أصحاب المصلحة في النظام التربوي وكذلك عدم الاستقرار السياسي الذي ينتج عنه تغير مستمر في سياسات الحكومة التربوية، وأخيراً التطور التكنولوجي وما يتبعه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.

وذكر أحمد(2019) أنّ من معوقات الإشراف التربوي:

- غياب الأهداف الواضحة والمحددة من أبرز المشكلات التي يواجهها الإشراف التربوي، مما جعل عملية الإشراف تنفذ بطريقة يغلب عليها الطابع الشكلي.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين، وقلة الدورات التدريبية، وغياب دور الإدارة في القيام بدورها الإشرافي.
- مشكلات فنية: مثل صعوبة التقويم الموضوعي، واختلاف أساليب العمل بين المشرفين.
- مشكلة العلاقات بين المشرف والمعلم وبين المشرف والمدير وبين الاشراف والإدارات الأخرى.

الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت واقع الإشراف ودوره في تحسين العملية التعليمية:

أصبح الإشراف التربوي في الوقت الحالي ضرورة ملحة، حيث يُعتبر أداة أساسية لتحفيز المعلمين على تحسين قدراتهم، وبالتالي تمكينهم من تحقيق أهداف التعلم بفعالية وكفاءة. يتم ذلك من خلال تطوير خطة شاملة لتطوير كفايات المعلمين في الجوانب التربوية والمهنية والاجتماعية والشخصية (Maulana & Prestiadi, 2021). ونتيجة لأهمية هذا الموضوع، تعددت الدراسات التي تناولت واقع الإشراف التربوي على المستويين المحلي والدولي. على المستوى المحلي، قام خلف الله وصافي (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وتقديم تصور مقترح لتحسين مستوى كفاءة النظام الإشرافي التربوي في تلك المنطقة. لتحقيق أهداف دراستهم، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب البنائي، مستخدمين الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. تم تطبيق الاستبانة على عينة شملت 84 مشرفًا ومشرفة في دائرة التربية والتعليم التابعة للأونروا، بالإضافة إلى 203 مشرفًا ومشرفة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في المحافظات الجنوبية كان مرتفعًا. بناءً على هذه النتائج، تم تصميم تصور يتضمن مجموعة من المقترحات لتحسين مستوى الكفاءة الداخلية للنظام الإشرافي التربوي في المنطقة. وقد أوصت الدراسة بزيادة عدد المشرفين التربويين، وتخصيص عمليات الإشراف بما يتناسب مع احتياجات المدارس والمناطق، إضافة إلى ضرورة مشاركة الإشراف التربوي في آليات واستراتيجيات الإصلاح التربوي من خلال تقارير دورية تتعلق بأوجه القوة والضعف في عناصر العملية التعليمية. كما دعت الدراسة إلى تصميم هياكل تنظيمية واضحة توضح الوصف الوظيفي والدرجة الوظيفية للمشرف التربوي، وتحدد موقعه داخل النظام التعليمي بطرق مستحدثة ومبدعة.

على المستوى العربي، قام حماد وآخرون (2022) بإجراء استقصاء نوعي لتصورات عينة من المشرفين التربويين والمشرفين الأوائل وقيادات الإشراف في سلطنة عمان حول واقع الإشراف التربوي في البلاد. هدفت

الدراسة إلى استكشاف مظاهر التطوير التي شهدتها المنظومة الإشرافية في ظل التحديات التربوية الحالية، بالإضافة إلى التحديات التي ما زالت تواجه المشرفين التربويين وتعوق تحقيق أهداف العملية الإشرافية بالشكل المطلوب. تم جمع بيانات الدراسة من خلال مقابلات جماعية مع 60 فردًا من أفراد العينة في خمس محافظات عمانية. أظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من التغيرات الإيجابية التي اعتبرها المشاركون بمثابة تطوير للعملية الإشرافية، مثل التنويع في الأساليب الإشرافية، وتمكين المعلم الأول ليكون مشرفًا مقيّمًا، وتوظيف التكنولوجيا في العملية الإشرافية، فضلاً عن تطوير تدريب المشرفين التربويين. ومع ذلك، أظهرت النتائج أيضًا عددًا من التحديات التي يراها المشاركون تعيق منظومة الإشراف التربوي عن تحقيق أهدافها. ومن أبرز هذه التحديات الإدارية والتنظيمية، حيث أشار المشاركون إلى كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف وزيادة نصاب المشرف من المعلمين، بالإضافة إلى كثرة المهام الإدارية للمشرف، وقلة الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الإشرافية بالصورة الملائمة. كما أظهرت الدراسة وجود تحديات مالية ومادية تتمثل في ضعف المخصصات المالية الموفرة لتدريب المشرفين التربويين على أساليب حديثة مواكبة للمستجدات التربوية، وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم رغم الأعمال والجهود الإضافية التي يقومون بها، مثل استخدام سياراتهم الخاصة لزيارة المدارس البعيدة، وعدم توفير درجة وظيفية للمشرف التربوي تتناسب مع مسؤولياته. أما من الناحية الفنية، فقد أشار المشاركون إلى عدم ملاءمة تقرير الزيارة الإشرافية للتوجه الحديث نحو النظرة النوعية والشاملة للممارسات التعليمية في الفصول الدراسية، وعدم مواكبته للتطورات المستخدمة في عمليتي التعليم والتعلم.

وقام القيمي وحماد (Al-Kiyumi & Hammad, 2020) بإجراء دراسة تمثل أكبر مشروع بحثي يتناول الإشراف التربوي في سلطنة عمان، لاكتشاف كيف ينظر المشرفون إلى إعدادهم في ضوء إصلاحات التعليم الحالية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة تصميم البحث النوعي، وتم جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة مع عينة من المشرفين في مديرية مسقط. وأشارت النتائج إلى أنّ المشرفين بحاجة للتدريب لتعزيز الممارسات الإشرافية، وينجحوا في تطبيق التغيير، وتمكينهم من مواكبة التطورات في سياسات التعليم،

واعتبروا إعدادهم غير مناسب، حيث أنّ معظم البرامج التدريبية المقدمة كانت عبارة عن مؤتمرات نظرية قصيرة أو محاضرات مع عدم وجود فرص قليلة للممارسة، وأعرب المشرفون عن حاجتهم لمزيد من التدريب الملائم والكافي لتمكينهم من القيام بأدوارهم الإشرافية الجديدة، مثل التدريب في بداية الخدمة، ودبلوم متخصص في الاشراف.

وقام ماندفرو (Mandefro, 2019) بعمل تحليل لكفايات وأدوار المشرفين في المدارس الابتدائية والثانوية بمنطقة سيداما، حيث اعتبر أبعاد الإشراف المستخدمة في الدراسة للتحقق من مهارات المشرفين وأدوارهم ، وأنّ المشرفين عامل تغيير، وبناة للثقافات المدرسية الإيجابية، ومنفذون لمبادئ إشرافية مختلفة في سياقات محددة لكل مدرسة لتعزيز تحسين جودة التعليم. وقد استخدم تصميم البحث المسحي الوصفي بالطرق النوعية والكمية، وتكونت عينة الدراسة من 381 مديراً ومعلماً للمدارس الابتدائية والثانوية، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. أظهرت النتائج أن هناك ارتباطات سلبية بين مهارات المشرفين وكفاءتهم ومعرفتهم كعامل تغيير، وخلق ثقافة مدرسية إيجابية وتطبيق مبادئ إشرافية مختلفة في السياق الذي يعملون فيه. وأخيرا وبناء على النتائج تم التوصل إلى أن تحسين الكفاءة المهنية للمشرفين له مساهمة كبيرة في تعزيز تحسين المدرسة وإصلاحها وخلق ثقافة مدرسية إيجابية وتغيير، ونتيجة لذلك، سيتم تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية والثانوية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود سياسات قانونية وتشجيع الأفراد المتميزين مثل مديري المدارس وكبار المعلمين على الوصول إلى المناصب الإشرافية في المدارس الابتدائية والثانوية، إضافة إلى ضرورة وجود دورات تدريبية وورش عمل للعاملين في مجال الإشراف حول القضايا المعاصرة للتعليم العالمي، واتجاهات الإشراف لبناء مهاراتهم؛ وتطوير وتوفير أدلة إشراف موحدة لمشرفي المدارس حتى يتمكنوا من استخدام المواد لتحسين أنشطتهم الإشرافية اليومية.

وأضافت دراسة الحمدان وآخرون (2019) التي كانت تهدف إلى التعرف على تطوير مهام المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء الإشراف الإبداعي، مستخدمة استبانة تم تطبيقها على عينة من

المعلمين والمعلمات بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، والبالغ قوامها (300) معلم ومعلمة، أنّ أكثر المعوقات تأثيراً على فاعلية الإشراف هي ازدحام الفصول الدراسية بالطلبة ، وكثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها، وعدم توافر مواصلات للمشرفين مما يؤدي إلى تعريض سيارتهم الخاصة للخطر، والشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.

وفيما يخص أداء المشرفين قام كل من كريم وعلوي (2018) بإجراء دراسة للتعرف على أداء المشرف التربوي في المرحلة الثانوية من وجهة نظر معلمي الفيزياء والأحياء، حيث اعتمد الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذ الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها 180 مدرس ومدرسة في المدارس الثانوية الواقعة في مركز مدينة الديوانية، باستخدام أداة مكونة من 58 فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة تقع ما بين المتوسط والمقبول، فيما يخص أداء المشرف التربوي، وأنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي والجنس ومرحلة الدراسة وسنوات الخدمة.

الدراسات تناولت الإشراف التربوي في التعليم المهني:

قام خولستيواتين وإنرا (Kholistiyawatin & Inra, 2022) بدراسة للتعرف إلى كيفية تنفيذ الاشراف التربوي في المدارس المهنية في أندونسيا، وقد اتبعا في الدراسة المنهج النوعي الوصفي، واستخدما الملاحظة والمقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق. أظهرت نتائج الدراسة أنّ المدارس المهنية في أندونسيا تتبنى ثلاث مجالات رئيسية في الاشراف التربوي، وهي الإشراف على المناهج، والاشراف على الموارد البشرية والاشراف على المرافق والبنى التحتية. يتضمن الإشراف على المناهج الدراسية جميع أنشطة التعلم بما في ذلك أنشطة التخطيط الأسبوعية أو ما يُشار إليها عادةً بخطط الدروس، حيث يتم متابعة الخطة الأسبوعية بشكل أساسي، والتحقق مما إذا كان تنفيذها يتم وفقاً للخطة المحددة مسبقاً. أمّا الإشراف على الموارد البشرية فيشمل: مشرفو الموارد البشرية وقادة الفصول ومساعديهم بالإضافة إلى معلمي المواد التخصصية بما في ذلك ريادة الأعمال والرياضة. هناك أربع خطوات في تنفيذ مراقبة الموارد البشرية، الخطوة الأولى تتمثل في مراقبة أداء قادة

الفصل مرة واحدة في الشهر. وترتبط الأمور التي تتم مراقبتها بالأداء والعمل والعقبات التي تواجه عملية التعلم. في المرحلة الثانية، يتم الإشراف على ممثلي الفصل الذي يتم إجراؤه كل شهرين بنفس الطريقة التي تتم بالنسبة لرئيس الفصل. في المرحلة الثالثة، يتم الإشراف على المواد التي يتم تدريسها كل شهرين بحيث يتم متابعة الأمور المتعلقة بالأداء. والخطوة الرابعة: مراقبة شهرية لريادة الأعمال والأنشطة الرياضية. وفي الإشراف على المرافق والبنية التحتية تنفذ مراقبة البنية التحتية بشكل عشوائي (في حالة حدوثها أو في أوقات معينة فقط). يتم تقييم المرافق والبنية التحتية كل شهر. في حال تم الإبلاغ عن الضرر أثناء المراقبة، يقوم منسق المرافق والبنية التحتية باتخاذ إجراءات استبدال البنية التحتية المتضررة حتى لا تؤثر على عملية التعلم. كما أظهرت البيانات الميدانية للدراسة أن هناك تحديات في الإشراف على المناهج وبالإمكان الإشراف على الموارد البشرية والبنى التحتية.

هدفت دراسة تاسريف وآخرون (Tasrif et al., 2022) إلى تقديم تفسير ووصف لتطبيق الجودة والإشراف على المدارس الثانوية المهنية. اتبعت الدراسة منهج البحث النوعي مع تصميم بحث دراسة الحالة، استهدفت الدراسة مشرفان لمدرسة مهنية، بالإضافة إلى ذلك، اثنان ممن هم في الميدان لتمثيل المعلمين ومديري مدارس مدينة بادانج، واقتصرت على وصف نوعي لتطبيق الجودة والإشراف على المدارس الثانوية المهنية واعتمدت في جمع البيانات على المقابلة والملاحظة، ثم تم تحليل البيانات عن طريق الترميز والربط وتفسير الموضوعات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تنفيذ الإشراف لا زال لا يعمل بالشكل الأمثل ويفتقر إلى التواصل والتنسيق الجيد. وظهر ذلك من خلال النقاط التالية: المشرفون ليس لديهم الاستعداد للقيام بالإشراف، كما أنّ تمكين المشرفين من قبل مكتب التربية والتعليم ليس كما يجب، والمشرفون ليس لديهم القوة لفرض مواقعهم، والمنسق للمشرفين لا يؤدي مهامه على النحو المطلوب، إضافة إلى قلة الدافعية لدى المشرفين، ولا يوجد آلية صحيحة لمتابعة عمل المشرفين، والثواب والعقاب لا يجدي نفعاً لدى المعلمين، وزيارات المشرفين للمدارس روتينية فقط، وليس هناك علاقات راسخة من قبل المشرف مع المعلمين والمدارس.

أمّا تاسريف وآخرون (Tasrif et al., 2021) فقد قاموا بدراسة واقع الإشراف على المدارس الثانوية المهنية في مدينة بادانج ، سومطرة، بارات ، إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتم الحصول على البيانات من خلال تحليل المستندات والمقابلات مع رئيس قسم تطوير المدارس الثانوية المهنية ومشرف في المدارس الثانوية المهنية في مدينة بادانج. ووجدت النتائج أن تعيين المشرفين لم يتبع بشكل كامل توصيات وزارة التربية، فتعيين المشرفين ضئيل للغاية، حتى منذ السنوات الثلاث الماضية لم يكن هناك تعيين مشرفين جدد. هذا له آثار سلبية على جوانب مختلفة من تنفيذ الإشراف الحالي، فقد بلغ عدد المشرفين على المدارس المهنية 12 موزعين على 43 مدرسة مهنية، اي أنّ كل مشرف يشرف على 70 معلم تقريباً، وهذا يتعارض مع العدد المقر من وزارة التربية بالإشراف على 40 معلماً. بالإضافة إلى ذلك، تحدث مشاكل التوظيف الإشرافية أيضاً في عملية توظيف المشرف نفسها، فالمشرفين يجب أن يأتوا من مديري المدارس الناجحين والمتفوقين خلال فترتين من المنصب. ومع ذلك لا يزال هناك العديد من الانحرافات عن هذه التعليمات لأسباب ومصالح مختلفة، ويعتبر هذا مهماً لأنه إذا كان المشرف نفسه أقل كفاءة، فكيف سيكون قادراً على متابعة أداء المعلمين والمديرين بشكل صحيح. كما أنّه لا يزال هناك العديد من المشرفين الذين لا يحملون نفس التخصص العلمي للمعلمين الذين يشرفون عليهم، وهناك مشرفين لا يحملون شهادة الهندسة ويشرفون على المعلمين المهنيين، وهذا لا يعد مثالياً في تنفيذ الإشراف، ويمكن التقليل من ذلك من خلال عمل برامج تطوير وتمكين مشرفي المدارس. كما أنّ تنفيذ الإشراف لا زال تقليدياً، حيث يقوم المشرفون بزيارة المدارس لمتابعة أداء المعلمين ومديري المدارس، بهدف الاشراف والتوجيه. المهمة الرئيسية في تنفيذ الإشراف هي الإشراف والمرافقة والتوجيه، سيشرف المشرفون على 8 معايير تعليمية و3 معايير متعلقة بشخصية المعلم والمدير، فيستمر المشرف في متابعة المعلم والمدير من مرحلة الإعداد إلى تنفيذ هذه المعايير. وإذا كانت هناك أوجه قصور، فإنّ المشرف يقوم بالتوجيه والتصحيح. وأخيراً يظهر أداء المشرف من خلال تقرير المشرف المقدم لرئيس مكتب التعليم، الذي يدل هل عمل المشرف أم لا، ولكن دراسة هذه التقارير ضئيلة من قبل مكتب التعليم، وهذا يوفر فرصة لأداء إشرافي أقل من الأمثل أو لا يوجد مكافأة

أخرى للمشرفين الذين يعملون أكثر. وبين الباحث أنه يمكن أن يتم التحسين في الاشراف على المدارس المهنية من خلال تطبيق القانون والشفافية في العمل، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المناسبة.

يقوم المشرفون بالإشراف التربوي لتطوير بيئة تعليمية ذات جودة أفضل في المدارس الثانوية المهنية، وحتى يحقق المشرف هذه الجودة لا بد أن يمتلك المهنية، وقد هدفت دراسة تاسريف (Tasrif, 2021) إلى دراسة المهنية لدى مشرفي المدارس المهنية في مدينة بادينج، وقد اتبع البحث المنهج النوعي من نوع دراسة الحالة لوصف مهنية المشرفين، وكانت مصادر بيانات هذا البحث مشرفين من المدارس المهنية ومدير مدرسة ومعلم مهني تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة والمشاهدة. وأظهرت النتائج أن الكفاءة المهنية لمشرفي المدارس المهنية في أداء واجباتهم لا تزال لا تتبع معايير الجودة للمشرفين. والخلاصة أن تدني مهنية المشرف تشير إلى انخفاض دافعية المشرف، وعدم الاعتزاز بمهنته كمشرف، وعدم استقلالية المشرف، وعدم جودة تواصل بين المشرف والمعلمين والمديرين

الدراسات التي تناولت الأنماط الاشرافية:

إنّ تطبيق أنماط إشرافية حديثة يمكن أن يكون فعال في تشجيع التفكير النقدي، وتوفير المزيد من التغذية الراجعة البناءة في اجتماعات ما بعد المشاهدة الصفية، وكذلك تحسين جودة التدريس لكل من المعلمين والمشرفين (Khaef & Karimnia, 2021). وقد تناولت الدراسات السابقة الأنماط الإشرافية في الدراسة من حيث بناء مقاييس لقياسها، ودراسة واقع تطبيقها ووضع تصورات لتطبيق بعض من هذه الأنماط الإشرافية.

وللكشف عن واقع تحسين نمط الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم بمدارس المملكة العربية السعودية، قام قرادي والهاجري(2023) بإجراء دراسة وصفية مسحية لعينة مكونة من 222 معلماً وهيئة إدارية ومدير أو وكيل باستخدام استبانة مكونة من محورين رئيسيين تضمنا واقع تطبيق نمط الإشراف التشاركي والإبداعي في ضوء عمليات التعليم والتعلم. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق نمط الإشراف

التشاركي في ضوء عمليات التعليم والتعلم جاء بدرجة كبيرة. أمّا المحور الثاني الإشراف الإبداعي جاء بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وأثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة، لصالح المعلمين وعدم وجود فروق ترجع إلى متغير الخبرة التعليمية والمرحلة التعليمية. وأوصت الدراسة بتدريب المشرفين التربويين على المهارات المختلفة مثل مهارات البحث الاجرائي وتحديد حاجات المعلمين وكيفية تحليل أعمال الطلبة وكيفية تنمية العمل الجماعي التشاركي.

درس الرواحي والكلباني والعمري(2023) درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وعلاقة ذلك برفع مستوى كفاءة المعلمات في مدرسة الدسر للتعليم الأساسي باستخدام المنهج النوعي وشبه التجريبي، حيث تم بناء استبانة للإشراف التشاركي وأخرى لرفع كفاءة المعلمات وبعد التحقق من صدق الأدوات وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 64 مشرف ومشرفة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي، ومستوى رفع كفاءة المعلمات بمدرسة الدسر للتعليم الأساسي ولم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإشراف التشاركي تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي والتخصص.

قام الجهني والجهني (2023) بدراسة للتعرف على دور المشرف التربوي في تطبيق الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاث (قبل الزيارة الإشرافية، أثناء الزيارة الإشرافية، وبعد الزيارة الإشرافية)، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج من حيث الجوانب التنظيمية والإدارية، البشرية والفنية، والمادية والتقنية في التعليم العام بالمدينة المنورة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات المهنية والمعرفية والتقنية التي يجب أن تتوفر لدى ممارسي الإشراف التربوي المدمج. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث، واستخدموا استبانتين إلكترونيتين: واحدة موجهة للمشرفين التربويين والأخرى للمعلمين، بهدف التحقق من التوافق بين إجابات الطرفين وتحديد نقاط الخلل التي قد تحول دون الاستفادة الكاملة من نموذج الإشراف التربوي المدمج وجعلها أسلوبًا فعالًا. تكونت عينة البحث من (278) مشرفًا

تربويًا فنياً، و(13101) معلمًا من جميع المراحل التعليمية. تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدم الباحثون التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية. أسفرت نتائج الدراسة عن أن أفراد عينة البحث من المعلمين وافقوا على أن للمشرف التربوي دورًا كبيرًا في تطبيق الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاث في التعليم العام بالمدينة المنورة، حيث كان المتوسط الحسابي (3.69) ونسبة الموافقة (73.8%)، كما وافق أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين على أن متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج (التنظيمية والإدارية، البشرية والفنية، المادية والتقنية) متوافرة بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.18) ونسبة الموافقة (83.7%)، كما وافق أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين على أن المهارات المهنية والمعرفية والتقنية اللازمة لممارسي الإشراف التربوي المدمج متوافرة بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط حسابي (4.27) ونسبة موافقة (85.5%)، وفي ضوء النتائج قدم الباحثان عددًا من التوصيات أبرزها ضرورة المزج بين الأساليب الإشرافية التقليدية والإلكترونية حسب البيئة التعليمية، والاستثمار الأمثل للمنصات التعليمية، والمزج بين التعليم الحضوري والتعليم المتزامن وغير المتزامن، مع التأكيد على متابعة مستجدات التعليم والتطورات التربوية والتقنية المتجددة، لضمان تطبيق الإشراف التربوي المدمج كأحد الخيارات الاستراتيجية في الممارسات الإشرافية.

قام التميمي وأحمد (Al-Tameemi & Ahmed, 2022) ببناء وتطبيق مقياس لأنماط الإشراف التربوي للمشرفين في مديرية التربية والتعليم في ديالي في العراق، وكذلك تحديد مستوى أنماط الإشراف التربوي للمشرفين. واستخدم الباحثان النهج الوصفي المسحي، ومثل المجتمع البحثي المشرفون التربويون في مديرية التربية والتعليم في ديإلى للعام الدراسي 2022/2021. وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين لديهم مستوى جيد من أنماط الإشراف التربوي. كما يعتبر المقياس أداة هامة للكشف عن مستوى أنماط الإشراف التربوي من جميع جوانبه .

كذلك الدراسة التي أجراها عبد وأحمد(2022) لبناء وتطبيق مقياس أنماط الاشراف التربوي للمشرفين في مديريات تربية المنطقة الجنوبية في العراق، وجدا أنّ المشرفين التربويين لديهم مستوى جيد من أنماط الإشراف

التربوي، وتم بناء مقياس أنماط الاشراف التربوي للمشرفي التربويين في مديريات تربية المنطقة الجنوبية، وتضمن المقياس في صورته النهائية 60 فقرة مقسمة على 11 محور، وهي الأنماط الإشرافية التالية: التنوعي، العلمي متعدد الاتجاهات، الابتكاري، الوقائي، الإلكتروني، الإشراف التعاوني، الإشراف غير الرسمي، الاشراف الارشادي الموجه، حل المشكلات، والتقويمي.

قدمت العديد من الدراسات السابقة تصورات لتطبيق الإشراف المدمج، على المستوى الفلسطيني، قدمت دراسة زامل ورجبي (2022) تصورًا مقترحًا للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. تم استخدام المنهج المختلط في الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية وفق مرحلتين، مكونة من (584) من المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في فلسطين خلال العام الدراسي 2022/2021. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تضمنت ست مجالات رئيسية هي: المتطلبات الإدارية والفنية، المتطلبات الإشرافية، البنية التحتية، عمليات التواصل، درجة الوعي التكنولوجي. كما استخدمت المجموعة البؤرية لجمع البيانات النوعية بهدف الحصول على معلومات متعمقة حول الاستجابات المستخلصة من الاستبانة، وكذلك حول التوجهات تجاه استخدام الإشراف التربوي المدمج. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الإدارة حصل على درجة مرتفعة، في حين كانت مجالات استخدام تطبيقات التواصل، البنية التحتية الرقمية، كفايات استخدام التطبيقات الحاسوبية، الكفايات الإشرافية، متابعة وتوجيه الإدارة، التواصل مع أطراف العملية التعليمية، أمان الاتصال، وإتاحة التفاعل مع أطراف العملية التعليمية قد حصلت على درجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لنموذج للإشراف التربوي المدمج، وأوصت الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتبني النموذج المُقترح وتطبيقه في المدارس الحكومية الفلسطينية.

كما قام حسين والقثامي (2019) بتقديم برنامج مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على مجتمع من (1073) معلمًا ومعلمة و(450) مشرفًا ومشرفة في مكاتب التعليم بمدينة الطائف. تم

اختيار عينة عشوائية مكونة من (380) معلمًا و(217) مشرفًا. أظهرت نتائج الدراسة أن الموافقة على أهداف البرنامج المقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج جاءت بدرجة عالية، كما كانت الموافقة على مكونات البرنامج المقترح وخطواته الإجرائية أيضًا بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة إلى وضع برنامج مقترح للإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة تطوير كفايات المشرفين التربويين في توظيف فكرة الإشراف المدمج، والعمل على تطبيق هذا البرنامج. وتوافقت هذه النتائج مع دراسة العمري (2020)، التي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، استجابة للحاجة إلى تطوير الإشراف التربوي في المملكة باعتباره حجر الأساس في العملية التعليمية. أشارت الدراسة إلى أن أهم آليات تطبيق الرؤية المقترحة تتمثل في إصدار تشريعات وقوانين تُلزم بتطبيق الإشراف التربوي المدمج على كل من المشرف والمعلم، ونشر ثقافة نموذج الإشراف المدمج وآليات تطبيقه. كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وتعريفية للمشرفين والمعلمين حول كيفية تطبيق أساليب الإشراف التربوي المدمج.

قام السرطاوي وآخرون (2021) بإجراء دراسة تهدف إلى تطوير مقياس لأنماط الإشراف التربوي وتقنينه لاستخدامه في الكشف عن الأنماط السائدة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس في الضفة الغربية. أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين وافقوا بدرجة محايدة على ممارسة المشرفين لأنماط الإشراف التصحيحي، الوقائي، البنائي، والتطويري، بينما وافقوا بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين لنمط الإشراف الإبداعي. وفي المقابل، وافق مديرو المدارس بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين لأنماط الإشراف المذكورة جميعها باستثناء نمط الإشراف التطويري. وأظهرت النتائج أن الفروق لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على المجالات الأول والثالث والرابع والخامس، بالإضافة إلى الدرجة الكلية وفقًا لمتغير الوظيفة. ومع ذلك، وجدت فروق دالة إحصائيًا في مجال الإشراف الوقائي لصالح مديري المدارس. كما تبين أن الفروق لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في المتوسطات الحسابية لجميع المجالات لأنماط الإشراف التربوي، ولا على الدرجة الكلية لمتغير الجنس.

هدفت دراسة المزيدي واللواتيا (2021) إلى التعرف على واقع ممارسة مشرفي مواد العلوم التربويين للإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلميهم الأوائل في محافظتي الداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عمان. تألفت عينة الدراسة من 41 معلمًا أول و31 معلمة أولى. ولجمع بيانات الدراسة، صمَّم الباحثان استبيانًا خاصًا بمجالي الإشراف الوقائي والإبداعي. وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، تم تطبيقه على العينة. أظهرت نتائج الدراسة أن مشرفي مواد العلوم التربويين يمارسون الإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي بمستوى عالٍ في المحافظتين. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مواد العلوم للإشراف الوقائي والإبداعي تبعًا لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة التدريسية. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المشرفين على المشاركة في ورش تدريبية تناقش أنماط الإشراف التربوي الحديثة، وذلك لتعزيز قدراتهم في تطبيق هذه الأساليب بشكل فعال.

هدفت دراسة سلمان (2021) إلى التعرف على واقع استخدام الإشراف المدمج في المدارس الحكومية وسبل تطويره في ضوء التوجهات الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والتخصص في المديريات الوسطى للمحافظات الشمالية، وكذلك دراسة اختلاف كل من هذه المهارات وفقًا لمتغيرات مثل الجنس والتخصص وسنوات الخبرة الإشرافية والمؤهل العلمي والمديرية وطبيعة عمل المشرف. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة عينة مكونة من 112 مشرفًا ومشرفة من المديريات الوسطى في المحافظات الشمالية الفلسطينية. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الإشراف المدمج في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره 3.67. في حين أن مجال المهارات المعرفية جاء في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع، بينما جاء مجال مهارات التخطيط المستقبلي في الرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع. كما أظهرت الدراسة أن سبل تطوير الإشراف المدمج تشمل زيادة وعي المشرفين لأهمية هذا النوع من الإشراف من خلال توفير المعرفة الكافية بعناصر الإشراف الإلكتروني، بالإضافة إلى ضرورة متابعة المعلمين إلكترونيًا. أما فيما يتعلق بوجود فروق دالة إحصائيًا في متوسطات واقع استخدام الإشراف المدمج في المدارس الحكومية بناءً على متغيرات الدراسة، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع هذه

المتغيرات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتوفير بنية تحتية ملائمة لهذا النوع من الإشراف، إضافة إلى زيادة وعي المشرفين بمتطلبات الإشراف المدمج وتدريبهم على أدواته واحتياجاته.

قام سعد (2020) بدراسة تهدف إلى معرفة مستوى الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجه الفني في بعض عمليات إدارة الصف من وجهة نظر المعلمين حديثي التعيين في المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية. استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث بلغ عدد عينة البحث 315 معلمًا ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير عينة البحث للممارسات الوقائية التي يتبعها الموجه الفني في عمليات إدارة الصف جاء بدرجة "متوسطة" بمتوسط وزني مقداره 3.2. كما تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات عينة البحث في مستوى الممارسات الوقائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. ومع ذلك، وُجدت فروق دالة إحصائيًا مرتبطة بمتغيرات التخصص، والإدارة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلم في إدارة الصف. وفي ختام الدراسة، تم اقتراح دليل إرشادي يهدف إلى نشر المعلومات وتبادلها حول آليات تطبيق الإشراف الوقائي في عمليات إدارة الصف.

قام الهاجري والطعاني (2020) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد وجود فروق دالة إحصائيًا في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. استهدفت الدراسة عينة قوامها 400 معلم ومعلمة من دولة الكويت، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من 37 فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي كانت بدرجة مرتفعة. كما تبين أنه لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في درجة ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي لجميع المجالات تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، باستثناء مجال الدورات التدريبية، حيث كانت هناك فروق لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة 10 سنوات أو أكثر. وأوصت

الدراسة بتعزيز امتلاك المشرفين التربويين في دولة الكويت لمهارات الإشراف الإبداعي، وذلك لتطوير أدائهم وتحسين فاعلية الإشراف التربوي بشكل عام.

هدفت دراسة صلاح الدين (2020) إلى تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج في مدارس التعليم الأساسي في عمان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، كما هدفت إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين، إضافة إلى الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء الإشراف التربوي المدمج. لاستكمال أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم توظيف أداتين: استبانة على عينة الدراسة الكمية التي تكونت من 537 معلمًا، بالإضافة إلى المقابلة التي تمت مع 15 مشرفًا في عينة الدراسة النوعية. أظهرت النتائج أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاء بدرجة عالية جدًا، كما أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة جاء بدرجة عالية أيضًا. ووجدت الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلمين ككل وجميع أبعاده، ما عدا بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني، حيث لم توجد فروق بين استجابات العينة وفقًا للنوع الاجتماعي، ولكن الفروق كانت لصالح الإناث. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل، وبين الأداء المهني ككل. وكشفت نتائج الدراسة النوعية أن الإشراف التربوي المدمج يواجه تحديات متعددة، منها ما يتعلق بالكوادر البشرية مثل ضعف الرغبة في التجديد وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين، وما يتعلق بالتجهيزات المادية مثل ضعف شبكة الإنترنت. وفيما يخص سبل مواجهة هذه التحديات، أوصت الدراسة بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، ووجود بنية تحتية إلكترونية قوية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تدعم هذه العملية.

وبالنسبة للأنماط الإشرافية لدى المشرفين التربويين، فقد قامت محمد(2019) بدراسة الأنماط الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مدرسي اللغة العربية في الثانويات التابعة للمديريات العامة لتربية الرصافة الأولى والثانية والثالثة في محافظة بغداد للعام الدراسي (2018–2019)، وذلك من خلال بناء أداة لمعرفة الأنماط الإشرافية الحديثة بعد أن خضعت للخصائص السيكومترية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يتمتعون بالنمط الإشرافي المتنوع، الذي يأخذ بعين الاعتبار المستويات المختلفة للمدرسين من حيث قدراتهم واهتماماتهم وامكاناتهم ومستوياتهم العلمية، لذلك من غير المناسب استخدام نمط إشرافي واحد مع جميع المدرسين.

كما أجرت عبد الرحمن(2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسات وأهمية الأنماط الإشراقية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، واستخدمت الباحثة النهج الوصفي لمنهج للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وطبقت على عينة عشوائية منتظمة بلغت (350) معلما ومعلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ واقع مستوى ممارسة الأنماط الإشراقية الحديثة لدى المشرفين التربويون في ضوء الاتجاهات الإشراقية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان جاء بمستوى "متوسط", وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الإشراقية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشراقية المعاصرة كما يراها المعلمين الحكوميين قصبة عمان بمستوى "عال" وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط إشراقية حديثة مثل الإشراف التصحيحي، والبنائي والوقائي والإبداعي.

هدفت دراسة الأبيض والرويلي (2017) إلى الكشف عن علاقة بعض أنماط الإشراف التربوي كما يدركها المعلمون بأبعاد الدافعية الذاتية لديهم، والفروق بين متوسطات استجابة العينة لأنماط الإشراف وأبعاد الدافعية الذاتية التي تعزى لمتغيري المرحلة والتخصص، والتنبؤ بأبعاد الدافعية الذاتية بأنماط الإشراف التربوي. تكونت عينة الدراسة من 289 معلمًا في مدينة عرعر، واستخدم الباحثان استبيانًا لأنماط الإشراف التربوي ومقياسًا للدافعية الذاتية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين نمطي الإشراف "بالأهداف" و"الإشراف

العيادي" وبين بعدي "الاستمتاع بالعمل" و"الثقة بالنفس" والدرجة الكلية للدافعية الذاتية. كما أظهرت وجود علاقة بين نمط الإشراف "التطوري" وكل من أبعاد الدافعية الذاتية (المثابرة، الاستمتاع بالعمل، الثقة بالنفس) والدرجة الكلية. في المقابل، لم تُظهر الدراسة وجود علاقة بين نمطي "الإشراف بالأهداف" و"الإشراف العيادي" وبين بعد "المثابرة". كذلك، أظهرت النتائج وجود فروق بين أنماط الإشراف التربوي الثلاثة لصالح معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي التخصص العلمي. كما تبين وجود فروق لصالح بعد "الثقة بالنفس" والدرجة الكلية للدافعية الذاتية لصالح معلمي المرحلة الثانوية. أما بالنسبة لمعلمي التخصص الأدبي، فقد وُجدت فروق لصالح بعدي "المثابرة" والدرجة الكلية للدافعية الذاتية لصالحهم. وفيما يتعلق بفاعلية أنماط الإشراف التربوي في التنبؤ بالدافعية الذاتية، تبين أن نمط الإشراف "التطوري" هو الأكثر إسهامًا في التنبؤ بأبعاد الدافعية الذاتية. تؤكد الدراسة على أهمية تنويع أنماط الإشراف التربوي لتلبية احتياجات المعلمين المختلفة، بما يساهم في تعزيز دافعيتهم الذاتية وزيادة فعالية العملية التعليمية.

قام عطا الله (2016) بدراسة للتعرف على درجات تقدير المختصين التربويين بوكالة الغوث الدولية للمعوقات التي تواجههم لممارسة الإشراف الإبداعي. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أداة بحثية عبارة عن استبانة اشتملت على عدة محاور، وهي: معوقات مادية، معوقات إدارية، معوقات فنية، ومعوقات التواصل والعلاقات الإنسانية. تم تطبيق الأداة على عينة بحثية مكونة من 65 مختصًا تربويًا في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق المختصين التربويين للممارسات الإشرافية تراوحت بين 55.3% و88%. بينما تراوحت درجة المعوقات الإدارية بين 65% و85%، والمعوقات الفنية تراوحت بين 60.7% و76%. أما معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية فقد تراوحت بين 59.7% و80.3%، وفقًا لوجهة نظر المختصين التربويين. أظهرت الدراسة أن المعوقات المادية حصلت على أعلى درجة من حيث الأهمية، حيث بلغ وزنها النسبي 75.3%. في المقابل، حصلت معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية على أدنى درجة بوزن نسبي 65.6%. وبالنسبة للتقديرات الكلية للمعوقات من وجهة نظر المختصين التربويين، فقد كانت بوزن نسبي 71.7%، وهو ما يُعَد درجة كبيرة وفقًا لمعيار الحكم

المستخدم في هذه الدراسة. هذه النتائج تسلط الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه الإشراف الإبداعي وتُبرز أهمية معالجة المعوقات المادية والإدارية والفنية التي قد تؤثر سلبًا على فاعلية الإشراف التربوي.

الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية:

يكاد يتفق التربويون أن الهدف الرئيسي للإشراف هو تحسين العملية التعليمية التعلمية إلا أنهم يختلفون في الأساليب والطرائق التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف المنشود بشكل فعال، وأنه موجه للمعلمين لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم للقيام بدورهم على أكمل وجه (عودات و الطحاينة، 2014).

هدفت دراسة الظفرية والصائغية والصوفية (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض الأساليب الإشرافية والتحديات التي يواجهونها من وجهة نظرهم، مع التركيز على نموذج مجتمعات التعلم المهنية. استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، واعتمدن على استبانة مكونة من 20 عبارة موزعة على محورين، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 80 مشرفًا ومشرفة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية كانت بدرجة عالية جدًا، مما يشير إلى أن المشرفين يمارسون أنواعًا متعددة من الأساليب التربوية. كما أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين لمجتمعات التعلم المهنية، كأحد الأساليب الإشرافية، كانت تتراوح بين درجة عالية جدًا وعالية ومتوسطة، مما يعكس تنوعًا في استخدام هذا الأسلوب. أما بالنسبة للتحديات، فقد أظهرت النتائج أن أسلوب "الزيارة الصفية" يعد من أبرز التحديات التي تواجه المشرفين التربويين، حيث لا يتم التنويع في الأساليب الإشرافية بشكل كبير أثناء هذه الزيارات. كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين لأسلوب مجتمعات التعلم المهنية والصعوبات التي يواجهونها، فيما يتعلق بمتغيرات مثل النوع الاجتماعي والتخصص وسنوات الخبرة. تُظهر هذه الدراسة أهمية تنويع الأساليب الإشرافية وتحقيق التوازن بين الأساليب التقليدية والحديثة مثل مجتمعات التعلم المهنية، مع التأكيد على ضرورة التغلب على التحديات المتعلقة بأسلوب الزيارة الصفية.

وجد مايسيوره وآخرون (Maisyaroh, et al., 2021) في دراسة تهدف إلى وصف آلية تنفيذ الإشراف التربوي في إندونيسيا والفلبين، متبعين أسلوب المسح الشامل ل 212 معلماً في المرحلة الابتدائية ، مقسمة إلى 176 مدرساً إندونيسياً و 36 مدرسًا فلبينياً. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج وجود اختلافات في استخدام تقنيات ومبادئ الإشراف التربوي في كل من إندونيسيا والفلبين، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً. فقد كانت تقنيات الإشراف الأكثر استخداماً في إندونيسيا هي: اجتماعات المعلمين، والدورات التدريبية، ومناقشات الأقران، والندوات، وبرامج التطوير، بينما في الفلبين كانت الندوات، ودراسة الدروس، والتقييم الذاتي، ومناقشات الأقران، واجتماعات المعلمين. من ناحية أخرى، هناك تأثير كبير للإشراف التربوي على تنوع نماذج التعليم للمعلمين والمواد التعليمية.

أمّا دراسة الغبيشي والزهراني(2021) فهدفت إلى الكشف عن الأساليب الإشرافية المطبقة على المعلمات بمحافظة القنفذة وعن علاقتها بتطوير مهارات المعلمات في التعليم والتعلم من وجهة نظر المشرفات التربويات في تلك المحافظة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استبانة مكونة من 50 فقرة موزعة على محورين: محور درجة ممارسة الأساليب الإشرافية، فيه 37 فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (الزيارات الصفية والمداولات الإشرافية والدروس التطبيقية وتبادل الزيارات بين المعلمات والاجتماعات واللقاءات الإشرافية المشغل التربوي والندوات والتدريب التربوي)، والمحور الآخر درجة تطوير مهارات المعلمات في التعليم والتعلم. وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية عددها 115 مديرة مدرسة ومشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية لدى المديرات والمشرفات جاءت عالية بمتوسط حسابي4.12، كما أن درجة تطوير المعلمات جاءت عالية بمتوسط حسابي 4.01، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة الأساليب الإشرافية المطبقة على المعلومات ودرجة تطوير مهارات المعلمات في التعليم والتعلم.

هدفت دراسة أحمد (2019) إلى بحث كيفية تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي. وقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة

على مشرفي اللغة الانجليزية ومعلمي اللغة الانجليزية في محافظة الجيزة للكشف عن مدى توافر مهارات الإشراف الإبداعي لدى المشرفين ومدى ممارستهم لها. وتبين من الدراسة أن درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي جاءت بدرجة متوسطة، وقد كانت ممارسة الإشراف الإبداعي الترتيب الأول في المداولات الإشرافية بمتوسط حسابي 1.9 ونسبة مئوية 67% ، والدورات التدريبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 2.04، ونسبة مئوية 66%، والزيارات الصفية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 1.97، ونسبة مئوية 65%، وجاء مجال البحوث الإجرائية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 1.98 ونسبة مئوية 64%، والقراءات الموجهة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 1.6 ونسبة مئوية 62%، وفسر النتيجة بأن المعلمين يسعون إلى تحسين الممارسات التعليمية الصفية من خلال مشاركتهم وتعاونهم الإيجابي مع المشرف التربوي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المداولات الإشرافية فهي القادرة على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المباشرة حول أدائهم وإثارة الدافعية الذاتية للمعلمين نحو الأخذ بالاتجاهات الحديثة. أما عن الدور المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية فقد جاء بدرجة متوسطة لكل المجالات ككل، بدرجة متوسطة لكافة مجالات الأساليب الإشرافية الإبداعية مرتبة كالآتي: الزيارات الصفية، الدورات التدريبية، القراءات الموجهة، البحوث الإجرائية، المداولات الإشرافية، والسبب في ذلك أن المشرف التربوي ينظر إلى الزيارة الصفية أنها قلب عمله، وإذا وجد قصور لدى المعلمين يضع خطته لبرنامج تدريبي.

هدفت دراسة الشرفات والحزام والقطيش (2017) إلى التعرف على مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق بالأردن. تكونت عينة الدراسة من 140 معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 36 فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، موزعة على أربع مجالات رئيسية: الزيارة الصفية، المداولة الإشرافية، القراءات الموجهة، والدورات التدريبية. هدفت هذه المجالات إلى قياس القدرات الإبداعية خلال ممارسة المشرفين لهذه الأساليب، وتشمل القدرات الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والإفاضة). أظهرت نتائج

الدراسة أن أكثر القدرات الإبداعية ممارسة لدى مشرفي الرياضيات كانت في أسلوب الزيارة الصفية، حيث كانت "المرونة" هي الأكثر ممارسة بدرجة كبيرة، في حين كانت "الإفاضة" هي الأقل ممارسة بدرجة متوسطة. وفي أسلوب المداولة الإشرافية، كانت "المرونة" أيضًا الأكثر ممارسة بدرجة كبيرة، بينما كانت "الحساسية للمشكلات" هي الأقل ممارسة بنفس الدرجة. أما في أسلوب القراءات الموجهة، كانت "الأصالة" هي الأكثر ممارسة بدرجة كبيرة، في حين كانت "الإفاضة" هي الأقل ممارسة بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأساليب الإشرافية بناءً على متغير النوع الاجتماعي، مما يشير إلى أن ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي كانت متساوية تقريبًا بين الذكور والإناث. تُظهر نتائج هذه الدراسة أهمية استخدام الأساليب الإشرافية المبدعة مثل الزيارة الصفية والمداولة الإشرافية في تنمية قدرات المعلمين وتحفيزهم، مع التركيز على تعزيز المرونة والأصالة كقدرات إبداعية أساسية.

وهدفت دراسة الجرايدة والبوسعيدي(2017) إلى التعرف لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 44 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: بعد الزيارة الصفية وبعد الدورات التدريبية وبعد القراءات الموجهة وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، وزعت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 92 معلم ومعلمة أول في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان للعام الدراسي 2016/ 2017 وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكبر، وكذلك عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة عودات والطحاينة (2014) إلى التعرف على تأثير أساليب الإشراف التربوي على أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. شارك في الدراسة 60

معلمًا ومعلمة من معلمي التربية الرياضية، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وأجابوا على استبانة مكونة من 30 فقرة موزعة على ستة محاور رئيسية: الزيارات الصفية، الدورات التدريبية، المقابلة الفردية، الإشراف العملي، البحوث الإجرائية، والتقويم. تم التحقق من معاملات الصدق والثبات للأداة المستخدمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية من قبل المشرفين التربويين تراوحت بين المتوسطة والمتدنية من وجهة نظر المعلمين. كان أسلوب الزيارات الصفية هو الأكثر استخدامًا من قبل المشرفين، يليه أسلوب التقويم ثم أسلوب المقابلة الفردية، حيث كانت ممارسة هذه الأساليب بدرجة متوسطة. في المرتبة الرابعة جاء أسلوب الدورات التدريبية، يليه أسلوب الإشراف العملي في المرتبة الخامسة. أما أسلوب البحوث الإجرائية، فقد كان الأقل استخدامًا، وكانت درجة ممارسته متدنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية وورش عمل لمشرفي التربية الرياضية لتعريفهم بأساليب الإشراف التربوي الحديثة، وتطوير قدراتهم على استخدامها بشكل فعّال. تُظهر هذه الدراسة أهمية تطوير أساليب الإشراف التربوي لدى المشرفين من خلال التدريب المستمر والتعرف على الأساليب الحديثة لضمان تحسين أداء المعلمين في مجال التربية الرياضية.

هدفت دراسة قيطة والزيان (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام استبانة مصممة لقياس ممارسات الأساليب الإشرافية. وقد تم تصنيف الأساليب إلى أربع مجالات رئيسية: التنمية المهنية، والمتابعة، والمعرفة، والعلاقات الإنسانية. استهدفت الدراسة 145 معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في مديرية غرب غزة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي كانت "مقبولة" بشكل عام. وقد جاءت أعلى درجة في مجال العلاقات الإنسانية، بينما كانت أدنى درجة في مجال تنمية المعلمين مهنياً. كما أظهرت الدراسة وجود فروق في متوسطات تقدير العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور بالنسبة لمتغير الجنس، وكذلك لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأعلى بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة. لم تُظهر الدراسة أي فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتشجيع المشرفين التربويين على تنويع أساليب الإشراف بما يتناسب مع الموقف التعليمي وحاجات الفئة المستهدفة.

كما أوصت بضرورة إخضاع المشرفين التربويين لدورات تدريبية مكثفة في أساليب الإشراف التربوي الحديث، مع اطلاعهم على وسائل وأساليب الإشراف المستخدمة في الدول المتقدمة. هذه الدراسة تُظهر أهمية تطوير ممارسات الإشراف التربوي في المدارس وتوجيه الاهتمام إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تنمية المعلمين مهنياً، وهو ما يعزز من دور المشرف التربوي في تحسين جودة التعليم.

لمدير المدرسة دور استراتيجي في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التي يقودها، ومن واجبه القيام بالإشراف على المعلمين في المدارس، فهو يوفر التوجيه والمتابعة ليتمكن المعلمون من تصحيح أوجه القصور الحالية والحفاظ على قدرتهم في تنفيذ التعليم، وقد نفذ موستيكا وآخرون (Mustika et al., 2022) دراسة تهدف إلى التعرف على دور مديري المدارس في تنمية الكفايات التربوية للمعلمين في المدارس الابتدائية، من خلال الإشراف الأكاديمي. وقد استخدمت المنهج النوعي الوصفي، وجمعت البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات ومراجعة الوثائق. وتبين أنّ مدير المدرسة يعمل كمشرف في تطوير كفايات المعلمين التربوية من خلال تنفيذ أنشطة لمراجعة ومتابعة أدوات التعلم، واختيار أدوات تقييم إشرافية.

هدفت دراسة (U-sayee & Brenyah, 2021) هدفت الدراسة إلى تحليل الممارسات الإشرافية لمديري المدارس والتحديات التي تواجههم في الإشراف على الأنشطة التعليمية. وقد أظهرت النتائج أن الإجراءات الإشرافية التي أجراها مديرو المدارس، وخلال فترات التدريس تضمنت زيارات صفية لملاحظة أسلوب المعلم في التدريس ومهاراته في إدارة الصف. وكذلك قام مديرو المدارس بمراجعة خطط دروس المعلمين الأسبوعية للتعرف على ما سيقوم المعلمون بتدريسه خلال الأسبوع، وكيف يخططون لإنجاز هذه المهمة، وتقديم ملاحظاتهم عليها. تم إجراء هذه المراجعة لخطة الدرس من قبل مديري المدارس من خلال عمليات التفتيش الأسبوعية، للتحقق من أنها محدثة، والتزام المعلمين بالتوقيت الزمني في الخطة. علاوة على ذلك، فقد تبين أنه كجزء من الإجراءات الإشرافية لدى مديري المدارس ملاحظة المعلمين المعينين حديثًا والمبتدئين باستمرار لتتبع أوجه القصور لديهم أثناء التدريس، وتقديم مساعدة عملية للمعلمين ليقدموا تعليم فعال ومثمر. كما ينظم مديري المدارس تدريب للمعلمين خلال الخدمة، ومن المعيقات التي واجهت المديرين قلة الخبرة لدى البعض

من المعلمين، إضافة إلى قلة الموارد التعليمية لتحفيز البحث عن المعرفة لدى المعلمين والمتعلمين.

نفذ كوسي وآخرون (Kusi et al., 2019) دراسة تهدف إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الإشراف على المعلمين واستمراريتهم في العمل في مدارس أحد الولايات السويدية، ومعرفة إذا كان جنس مديري المدارس يؤثر على أساليبهم الإشرافية، وقد استخدم البحث تصميم بحث وصفي مسحي، باستخدام استبانة وزعت على 9 من مديري المدارس و 67 من المعلمين، منهم 38 من الإناث و 29 من الذكور، واكتشفت الدراسة أن الممارسات الإشرافية لمديري المدارس تضمنت مشاهدة الحصص الصفية الدروس، والتحقق من سجل عمل المعلم، وتوفير التدريب أثناء الخدمة، ومراقبة الالتزام بالمواعيد والانتظام، وتوجيه الموظفين الجدد، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في الممارسات الاشرافية المتعلقة بمشاهدة الحصص الصفية وتوفير التدريب أثناء الخدمة، وتوجيه الموظفين الجدد تعود لمتغير الجنس. وقد أوصى الباحثون بضرورة أخذ جنس المدير بعين الاعتبار عند التعيين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أربعة جوانب:

– دراسات تناولت واقع الإشراف على المستوى الفلسطيني والعربي، وأظهرت هذه الدراسات أنّ كفاءة النظام الاشرافي مرتفعة، كما أنّ هناك تطوير في النظام الإشرافي كالتنويع في أساليب الإشراف وتطوير برامج تدريب المشرفين، وأداء المشرف التربوي الذي أظهرت بعض الدراسات أنه يختلف وفقاً لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت الدراسات مجموعة من التحديات التي تواجه عمل المشرفين التربويين، مثل كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وزيادة نصابه من المعلمين، وكثرة المهام الإدارية الموكلة إليه، وقلة صلاحيات المشرف، إضافة إلى وجود تحديات مالية ومادية مثل عدم توفر مواصلات للمشرف، كما قدت هذه الدراسات توصيات لتحسين جودة الإشراف التربوي.

– دراسات تناولت الإشراف في التعليم المهني، من حيث المجالات التي يشملها الاشراف وجودة الاشراف في التعليم المهني والتحديات التي تواجه الاشراف في التعليم المهني.

– دراسات تناولت الأنماط الإشرافية، فقد شملت قياس مستوى توفر الأنماط الإشرافية لدى المشرفين التربويين من خلال بناء مقاييس، وقياس مدى تطبيق أنماط إشرافية محددة، ووضع تصورات لتطبيق أنماط إشرافية، كالإشراف المدمج.

– الدراسات التي تناولت أساليب تنفيذ الإشراف التربوي: وضحت درجة تطبيق المشرفين التربويين لبعض الأساليب الإشرافية، وأثر تطبيق هذه الأساليب على النمو المهني للمعلمين.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في منهجية الدراسة الجانب الكمي والنوعي، والتعرف إلى عناصر الأدب التربوي المتعلق بالأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذها، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء وتطوير أدوات الدراسة.

إنّ أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها في حدود علم الباحثة الدراسة الأولى في فلسطين التي اهتمت بدراسة الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني، وتميزت كذلك في تناولها الأنماط الاشرافية والأساليب الاشرافية. كما جمعت هذه الدراسة بين المنهجين الكمي والنوعي، وخرجت بدليل تطويري مقترح.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

الاشـراف التربوي: عملية ارشـاد وتوجيه وتحفيز للتطور بما يتناسـب مع الرؤية الشـاملة لتحسـين عملية التدريس والتعلم بشـكل أفضـل للمتعلمين (Kotirdea & Yunos, 2015; Maisyaroh et al., 2021). كما يُعرِّف الإشـراف بأنه "كل الجهود الموجهة نحو توفير قيادة للمعلمين والعاملين في المجال التربوي من أجل تحسـين التدريس، ومراجعة أهداف التعليم ومواد التدريس وطرق التدريس وتقييم التدريس (Bencherab & Maskari, 2021).

التعليم المهني: أحد مسارات التعليم الذي يهدف إلى إعداد عمال مهنيين مهرة، ومدة الدراسة فيه سنتان أو ثلاث سنوات، وتبدأ بعد نهاية التعليم الأساسي، ويحصل الطالب بعدها على شهادة الثانوية العامة في المسار المهني (الحسينات ، والشرمان، والحسينات، 2016)، ويعرّف أيضاً أنه التعليم الثانوي في المدارس، لمدة سنتان دراسيتان، وينقسم إلى الفروع الصناعي والزراعي والفندقي والاقتصاد المنزلي، ويجتاز الطلبة الامتحان التوجيهي المهني، ومن ثم الالتحاق بالجامعات أو الكليات (الدماغ وأبو حجير، 2022).

مدارس التعليم المهني: هي المدارس التي تقوم على تدريس التخصصات المهنية والفنية والتدريب التقني ولها خصوصيتها في توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتطبيق العملي اثناء التدريب ويشرف على مدارس التعليم المهني وزارة التربية والتعليم في الدولة (خليفة، عفونة، و عطير، 2022).

المعلم المهني :هو الشخص الذي يتولى تدريس النظري للمواد المهنية أو التدريب العملي للمهارات العملية او كليهما معا في نوع أو أكثر من أنواع ومستويات التعليم الذي يتعلق بالأعمال لممارسات المهنة (خليفة، عفونة، و عطير، 2022).

وتعرّف الباحثة المعلم المهني أنّه المعلم الذي يقوم بتدريس المباحث التخصصية التي تشمل المواد النظرية والتدريب العملي للمهارات العملية لصفوف العاشر المهني والحادي عشر والثاني عشر المهني.

الوحدات والمهنية: هي عباره عن تخصص مهني واحد أو أكثر في احدى مدارس التعليم العام ينفذ فيها متطلبات المدارس المهنية بالإضافة إلى المواد الدراسية الأكاديمية وتكون مدة الدراسة فيها سنتين دراسيتين يحصل الطالب بعدها على شهادة ثانوية عامة تمكنهم من الالتحاق بسوق العمل مباشرة أو الالتحاق في الجامعات والكليات (خليفة، عفونة، و عطير، 2022).

النمط الإشرافي: شكل أو نوع من أنواع الإشراف الذي يمارسه المشرف التربوي، ويعتقد بموجبه أنه يستطيع القيام بواجباته الإشرافية نحو المعلمين والعملية التربوية وما يتحكم فيها من علاقات إنسانية وفنية بهدف تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها بنجاح (المساد، 2005).

وتعرف الباحثة الأنماط الإشرافية الحديثة أنها مجموعة من الطرق والممارسات والأساليب الإشرافية الحديثة التي يستخدمها المشرف التربوي من أجل مساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المهني بهدف تحقيق الغايات المنشودة من العملية التعليمية بحيث تتلاءم مع التطور في المنظومة التعليمية.

المشرف: شخص يقوم بواجباته المتعلقة بإدارة كل من الموارد البشرية والمادية داخل النظام المدرسي وكيف يمكن الاستفادة منها على أفضل وجه. فالمشرف يساعد في الاستثمار الاقصى للموارد المتاحة في بيئة التعلم لتحقيق الأهداف المحددة. أي المشرف هو أي شخص مكلف بوظيفة مساعدة المعلمين على تحسين كفاءاتهم التعليمية (Ekundayo, Oyerindem, & Kolawole, 2013).

وتعرف الباحثة المشرف في التعليم المهني أنه أحد الأشخاص ذوي الخبرة في أحد تخصصات التعليم المهني، والذي يتم تعينه بناء على معايير وكفايات مهنية تمكنه من القيام بمهامه الإشرافية على أكمل وجه بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية.

الأساليب الإشرافية: هي مجموعة من التقنيات والمبادئ التي يستخدمها المشرف التربوي بهدف تنمية كفايات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهن المهني، وهي: اجتماعات المعلمين، والدورات التدريبية، ومناقشات الأقران، والندوات، وبرامج التطوير، ودراسة الدروس، والتقييم الذاتي (Maisyaroh, Hardika, Mangorsi, Sanaorai, & Canapi, 2021; الغبيشي و الزهراني، 2021).

واقع الأنماط الإشرافية: المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين المهنيين ومديريهم لمقياس الأنماط الإشرافية، والذي يدل على واقع الأنماط الإشرافية في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين ومديريهم، وتتحدد في الدراسة الحالية بواحدة من خمس درجات (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

واقع الأساليب الإشرافية: المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين المهنيين ومديريهم لمقياس الأساليب الإشرافية، والذي يدل على واقع الأساليب الإشرافية في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتتحدد في الدراسة الحالية بواحدة من خمس درجات (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

المكلفون بمتابعة التعليم المهني: معلم مهني تم تكليفه من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمتابعة أمور التعليم المهني الفنية والإدارية، إضافة إلى الإشراف على المعلمين المهنيين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

للتعليم المهني دور كبير في تسخير الكثير من إمكانيات الموارد البشرية للبلاد. ومن خلال تحقيق أهداف الاعتماد على الذات، يمكن حل العديد من المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى الدينية. ويعد التركيز على التعليم المهني مناسبًا جدًا لهذا العصر نظراً للتطور التكنولوجي السريع والابتكارات المفيدة للاحتياجات المحلية والوطنية وحتى الدولية (Oyelade, 2018). فالتعليم المهني يهتم باكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لعالم العمل لزيادة فرص التمكين الإنتاجي والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في معرفة الاقتصاد وبيئة العمل سريعة التغير. وبالتالي فإن التعليم المهني لا يزود الأشخاص بالمهارات التقنية والمهنية فحسب، بل يزودهم أيضًا بمجموعة واسعة من المعارف والمهارات والمواقف التي يُعترف الآن بأنها لا غنى عنها للمشاركة الهادفة في العمل والحياة (Daryanto & Darwin, 2018). وأكدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني على تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، وتطوير المؤسسات والمدربين وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية (وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل الفلسطينية،2010). وهذا يعني أنّ التعليم المهني بحاجة لتطوير المعلمين المهنيين ومتابعتهم، حيث أنّ تحسين جودة التعليم المهني يتطلب الإشراف، فتطوير كفاءات المعلمين لا يكفي فقط من داخل أنفسهم إنّما يتطلب المراقبة والتحفيز والتوجيه من الآخرين، وخاصة مدير المدرسة والمشرف (Daryanto & Darwin, 2018).

وقد أكدت دراسة هلال(2013) خلال مقابلة ممثلي التدريب المهني في الوزارات، أنّ هناك نقص في الكادر، فهو يقتصر على معلمين ومدربين وإدارة، وإنّ عدم وجود مشرفين مهنيين متخصصين يعيق متابعة التطور والمواءمة في التعليم المهني. وهذا ما تنبهت له وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عام 2018، حيث قامت

بتعيين مكلفين لمتابعة التعليم المهني في مديريات التربية والتعليم في المحافظات، وكان من ضمن مهامهم الاشراف على المعلمين المهنيين الذي بدأ في العام الدراسي 2020/2019م (وزارة التربية والتعليم، 2019). وحتى يصبح الإشراف التربوي في التعليم المهني أداة لتحسين العملية التعليمية التربوية بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية الحديثة، ولكي يتمكن المشرفون التربويون من أداء دورهم، ينبغي لهم أن يضعوا أنماطا إشرافية مقبولة لدى المعلمين، حيث يحدد النمط الإشرافي الذي يتصوره المعلم الطريقة التي يأخذ بها تعليمات المشرف وبرامجه من أجل تطوير أدائه المهني (Al-Tameemi & Ahmed, 2022). كما أصبح هناك حاجة من أن تتطور مفاهيم وأساليب وأهداف الإشراف التربوي، بحيث لا يقتصر الاهتمام على أداء المعلم، وإنما على كل العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى التنويع في الأساليب الإشرافية (كريم وعلوي، 2018)، حيث لوحظ أن المشرفين التربويين في غالبيتهم يستخدمون وسيلة واحدة ونمطية في الإشراف وهي الزيارة الصفية لكتابة تقرير تقويم المعلم مع إغفال باقي الأساليب (قيطة و الزيان، 2014).

بناءً على ما سبق، ومن خلال عملي كمتابعة للتعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن ضمن المهام التي أقوم بها الإشراف على المعلمين المهنيين، ولحداثة الإشراف على المعلمين المهنيين، وعدم وجود سياسة واضحة لدى الوزارة في الاشراف على المعلمين المهنيين، وبعد مراجعة مجموعة الدراسات البحثية السابقة، اتضح لدى الباحثة عدم توفر دراسات حديثة وشاملة حول هذا الموضوع في فلسطين، وفي الوطن العربي. ونظراً لأهمية دور المشرف التربوي وأثره في المعلمين المهنيين، كان هناك حاجة لدراسة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين، ووضع دليل مقترح للأنماط الإشرافية وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في فلسطين. في ضوء ذلك ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث، ويمكن إيجازها في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأنماط الإشرافية المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديريهم؟

3. ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين عند المعلمين المهنيين؟

4. ما درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديري المدارس؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديريهم؟

6. ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين عند المعلمين المهنيين؟

7. ما الدليل المقترح للإشراف في التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم في فلسطين؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديري المدارس في وزارة التربية والتعليم في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين، إضافة إلى الفروق بينهما.

2. تحديد درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديري المدارس في وزارة التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين.

3. تحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الواقع للأنماط الإشرافية المفضلة في التعليم المهني بين المعلمين المهنيين ومديري المدارس.

4. تحديد إن كانت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في التعليم المهني بين المعلمين المهنيين ومديري المدارس.

5. تحديد حجم الأثر لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراة)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والفرع المهني (صناعي، زراعي، اقتصاد منزلي، فندقي، عاشر المهني) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني كما يراها المعلمون المهنيون في وزارة التربية والتعليم في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين.

6. تحديد حجم الأثر لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فاعلى)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والفرع المهني (صناعي، زراعي، اقتصاد منزلي، فندقي، عاشر مهني) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني لدى المعلمون المهنيون في وزارة التربية والتعليم في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين.

7. بناء دليل تطويري مقترح للإشراف في التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراســـة من أهمية دور المشـــرف التربوي في التعليم المهني وأثره في المعلمين، ولكي يتمكن المشـرف التربوي من القيام بدوره بالشـكل الصـحيح، كان لا بد من تطوير أنماط إشـرافية مقبولة للمعلمين الذين يشــرفون عليهم، حيث يحدد النمط الإشــرافي الذي يتصــوره المعلم الطريقة التي ســيســتجيب بها لإرشادات المشرف وبرامجه لتطوير أدائه.

وبناء عليه يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراســة الحالية –في حدود علم الباحث– أول دراســة في فلســطين تهتم بدراســة الواقع والطموح للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين.
2. يمكن أن تتوصل الدراسة إلى نتائج يستفيد منها المسؤولون عن التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم والهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني لوضــع خطوط عريضــة للإشـراف التربوي في التعليم المهني، بحيث تسـهم في وضـع معايير لاختيار المشـرفين، وتطوير ممارسـات المشـرفين في التعليم المهني، والتعرف على أنماط الإشراف الملائمة للمعلمين المهنيين من وجهة نظرهم، وتدريب المشرفين على الأنماط الإشرافية الحديثة.
3. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في فلســطين، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وســنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه المعلم.
4. تسهم الدراسة الحالية في تقديم دليل مقترح للإشراف التربوي في التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

5. تسهم الدراسة الحالية في إفادة الباحثين والعاملين في التعليم المهني في بناء برامج لتطوير أداء المعلمين، حيث إن تطوير أداء المعلم يتأثر بتطوير أداء المشرف وأنماط عمله.

6. من المتوقع أن تعود الدراسة بالنفع على المشرفين التربويين في تنمية ممارساتهم الإشرافية وعلى الباحثين في مجال الإشراف التربوي، وربما تستفيد منها الوزارة في تقويم وتطوير ممارسة الأساليب الإشرافية في فلسطين.

حدود الدراسة

التزمت الباحثة أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

– الحد البشري: سيتضمن هذا الحد ما يأتي:

أ. المعلمين المهنيين في المدارس والوحدات المهنية للعام الدراسي 2023/ 2024م في المحافظات الشمالية – فلسطين.

ب. مديري المدارس والوحدات المهنية للعام الدراسي 2023/ 2024م في المحافظات الشمالية – فلسطين.

ج. المكلفين بمتابعة التعليم المهني في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية – فلسطين.

– الحد المكاني: مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

–الحد الزماني: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2023/ 2024م.

– الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على سبعة أنماط إشرافية، وهي: (التصحيحي والوقائي والبنائي والابداعي، والتطويري، والمدمج، والتشاركي)، وأساليب تنفيذ هذه الأنماط الإشرافية، وكانت 15 أسلوب، وهي: (الزيارات الصفية، الزيارات التبادلية بين المعلمين، الورشات التربوية والفنية، الدروس التطبيقية، النشرات التربوية والإشرافية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة، الندوات التربوية، المؤتمرات التربوية،

المعارض التعليمية، التعليم المصغر، القراءات الموجهة، الاجتماعات والقاءات، البرامج والدورات التدريبية، إشراف الأقران).

- الحد المفاهيمي: اقتصرت على التعريفات الإجرائية في الدراسة.

- الحد الإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على أدوات الدراسة، وحسن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع في هذه الدراسة من حيث الطريقة والإجراءات، وتمت الإشارة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات التي تم استخدامها مع الأخذ بعين الاعتبار الصدق والثبات لتلك الأدوات. كما يتضمن هذا الفصل عرضا لمتغيرات الدراسة والإجراءات التي تمت بها والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المختلط، المنهج الكمي القائم على الاستبانة، وتمت معالجة الجانب الكمي المتعلق بأدوات قياس واقع الأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم في مدارس في المحافظات الشمالية من فلسطين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والمنهج النوعي والمتمثل في مقابلة خبراء في التعليم المهني والإشراف التربوي، باستخدام مقابلات شبه مفتوحة، ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام النظرية المجذرة في التحليل النوعي للوصول إلى دليل تطويري مقترح.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين المهنيين والمديرين في المدارس والوحدات المهنية والمدارس التي تشمل الصف العاشر المهني للعام الدراسي 2024/2023م في المحافظات الشمالية من فلسطين وموزعين تبعاً للجنس والوظيفة كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي وصنف المدرسة والجنس

المركز الوظيفي	صنف المدرسة	الجنس		المجموع
		ذكر	أنثى	
مدير	مدرسة مهنية	16	3	19
	وحدة مهنية	24	24	48
	صف عاشر مهني	36	16	52
	المجموع	76	43	119
معلم	مدرسة مهنية	261	89	350
	وحدة مهنية	52	73	125
	صف عاشر مهني	44	38	82
	المجموع	357	200	557

ولأغراض الدراسة ولحسن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم توزيع مجتمع الدراسة تبعا للوظيفة الحالية التي يعمل بها، وهي: مدير، معلم مهني، وصنف المدرسة وهي: مدرسة مهنية، ووحدة مهنية، ومدرسة تشمل صف عاشر مهني.

وفيما يتعلق بمجتمع الخبراء فانه اشتمل على كل من المعلمين ومديري المدارس، والمكلفين بمتابعة التعليم المهني في المديريات الشمالية، إضافة إلى خبراء لهم خبرة طويلة في العمل في التعليم والتدريب المهني والاشراف التربوي، اضافة إلى مدير عام التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ورئيسا قسمي الشؤون الأكاديمية والمناهج في الإدارة العامة للتعليم المهني.

عينة الدراسة

استخدمت الباحثة العينة الطبقية –العشوائية، حيث تم توزيع العينة إلى طبقات في ضوء الوظيفة الحالية، ولأغراض الدراسة أجريت الدراسة على عينة قوامها (166) معلماً ومعلمة، و(34) مديراً ومديرة وتمثل ما

نسبته 30% تقريبا من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة من المعلمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول 2

خصائص عينة الدراسة من المعلمين وفق المتغيرات الديمغرافية

		الفرع الذي يدرسه المعلم					
المتغير	**مستوياته**	**صناعي**	**اقتصاد منزلي**	**فندقي**	**زراعي**	**عاشر مهني**	**المجموع**
الجنس	ذكر	90		4	1	8	103
	أنثى	32	21			10	63
المؤهل العلمي	دبلوم	2	17				19
	بكالوريوس	16	2	4	1	15	127
	ماجستير فأعلى	4	2			3	20
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	11	3		10	70
	7. أقل من 10 سنوات	33	8	1	1	3	46
	10- أقل من 15 سنة	14	2			1	17
	أكثر من 15 سنة	29				4	33
	المجموع	122	121	4	1	18	166

عينة الخبراء:

هي عينة مساندة للدراسة الميدانية (الكمية) إضافة للدراسات السابقة للمساهمة في بناء الدليل التطويري المقترح، وهي تمثل (الجانب النوعي) في الدراسة الحالية، ومن أجل الاستفادة من الخبرات الميدانية، اشتملت العينة على 20 خبير من معلمين ومديري مدارس وخبراء تربويين في مجال الاشراف والتعليم المهني ومشرفين ومكلفين بمتابعة التعليم المهني في المديريات، وذلك بهدف اجراء المقابلات معهم، والملحق رقم (ج) يبين بيانات العينة النوعية.

أدوات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تم بناء أداتين لقياس واقع الأنماط الاشرافية الحديثة وأساليب تنفيذها من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم في الوحدات والمدارس المهنية، وتم إعداد الأدوات وفق مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: بناء أدوات الدراسة ووصفها:

1. أداة قياس واقع الأنماط الإشرافية:

من خلال اطلاع الباحثة على دراسات كل من: (Hamzah et al., 2013) و(عبد وأحمد، 2022) و(محمد، 2019)، قامت الباحثة ببناء المقياس الخاص بقياس واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة، موزعة على 7 أنماط، و(88) فقرة، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة من وجهة نظر المعملين المهنيين ومديريهم في المدارس والوحدات المهنية في المحافظات الشمالية.

وقد تكونت أداة قياس واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في صورتها الأولية من (88) فقرة موزعة على سبعة أنماط حديثة للإشراف وهي: التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والإبداعي، والتطويري، والمدمج والتشاركي، كما يبين الجدول رقم (3).

جدول 3

فقرات استبانة واقع الأنماط الاشرافية الحديثة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	نمط الإشراف التصحيحي	13
2	نمط الإشراف الوقائي	12
3	نمط الإشراف البنائي	13
4	نمط الإشراف الإبداعي	13
5	نمط الإشراف التطويري	15
6	نمط الإشراف عن بعد	11
7	نمط الإشراف التعاوني	11
	المجموع	**88**

2- أداة قياس أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية:

من خلال اطلاع الباحثة على دراسات كل من: مايسيوره وآخرون (Maisyaroh, et al., 2021)، قامت الباحثة ببناء المقياس الخاص بقياس واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية، مكونة من(15) فقرة، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس واقع أساليب الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم في المدارس والوحدات المهنية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

وقد تكونت هذه الأداة من 15 أسلوب إشرافي، وهي: الزيارات الصفية، الزيارات التبادلية بين المعلمين، الورشات التربوية والفنية، الدروس التطبيقية، النشرات التربوية والاشرافية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة، الندوات التربوية، المؤتمرات التربوية، المعارض التعليمية، التعليم المصغر، القراءات الموجهة، الاجتماعات واللقاءات، البرامج والدورات التدريبية، إشراف الأقران.

وقد أعطيت درجات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة من خلال تدريج سلم ليكرت الخماسي، بالبدء بالدرجة (كبيرة جدا) وتُعطى (5) درجات، ثم درجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم درجة متوسطة وتُعطى

(3) درجات، ثم درجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم درجة قليلة جدا وتُعطى (1) درجة واحدة. ولتفسير نتائج الاستبانة تم استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة– أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس، وبالتطبيق على القانون أعلاه نجد أن طول الفئة = (5–1) ÷ 5=0.80، ولذا يكون تفسير المتوسط الحسابي الموزون كالآتي: (4.20–5.00): درجة موافقة كبيرة جداً، (3.39–4.19): درجة موافقة كبيرة، (2.58– 3.38): محايدة، (1.77–2.57): درجة موافقة قليلة، (أقل من 1.77): درجة موافقة قليلة جداً.

صدق المحكمين لأدوات الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى للأداة عرضت الاستبانة، التي تظهر في الملحق (د) على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية من فلسطين بلغ عددهم (13) محكماً كما يظهر في الملحق (ح)، لإبداء آرائهم حول مناسبة الفقرات للمجالات، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة فرّغت الملاحظات التي أبداها المحكمون، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها بناءً على الاقتراحات وحذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكِّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، واعتمدت الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين، ولقد أصبحت أداة قياس واقع الأنماط الإشرافية في صورتها بعد التحكيم مكونة من (52) من أصل (88)، بعد حذف (36) فقرة، أما أداة قياس واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية فبقيت مكونة من (15) فقرة. وأصبحت الأدوات في صورتها بعد التحكيم كما في الملحق رقم (س)، والذي يبين الفقرات التي حذفت والتعديلات على بعض الفقرات.

المرحلة الثانية: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

للتوصل للخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات لأدوات الدراسة بصورتها النهائية بعد اعتماد صدق المحكمين والأخذ بملاحظاتهم كخطوة تمهيدية، تم تطبيق المقاييس على عينة استطلاعية قوامها 62، ولم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الأصلية، وتم استخراج صدق البناء (Construct Validity) باستخدام

تحليل الانحدار المتدرج(Stepwise Regression) ، والثبات للأدوات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وفيما يلي بيان لذلك:

أولا: صدق البناء لأدوات القياس:

بعد عملية التحكيم للأدوات، تم إعداد الأدوات بصورتها بعد التحكيم لكل أداة قياس، وتم إجراء تحليل الانحدار المتدرج(Stepwise Regression) ، لكلا الأداتين، وذلك من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتدرج لكل مجال من مجالات الأدوات لتحديد نسبة مساهمة كل فقرة في مجالها على أساس افتراض أنّ فقرات كل مجال تفسر ما نسبته (100%) من المجال، وتم اعتماد الفقرات التي تسهم في تفسير (1%) فأكثر في المجال الذي تنتمي إليه واستبعدت الفقرات المتبقية نظراً لأنّ مساهمتها ضئيلة.

وبعد مراعاة السابق، أصبحت أدوات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

1- صدق البناء لاستبانة قياس واقع الأنماط الإشرافية الحديثة:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج(Stepwise Regression) ، وتحديد الفقرات التي تسهم في تفسير كل نمط تم التوصل إلى الأداة بصورتها النهائية لكي تصبح (46) فقرة من أصل (52) فقرة كما في الملحق (و)، والجدول رقم (4) ملحق (ط) يظهر نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاستبانة قياس واقع الأنماط الإشرافية.

يتضح من الجدول رقم (4) ملحق (ط) أنّ عدد الفقرات للأنماط الإشرافية، كالآتي:

1. نمط الإشراف التصحيحي: بقي عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج (6) فقرات، حيث إنها جميعاً كانت مساهمتها أكثر من 1%.
2. نمط الإشراف الوقائي: بقي عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج (6) فقرات، حيث إنها جميعاً كانت مساهمتها أكثر من 1%.

3. نمط الإشراف البنائي: وصل عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج إلى (6) فقرات وحذفت فقرة واحدة كانت مساهمتها أقل من 1%.

4. نمط الإشراف الإبداعي: وصل عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج إلى (6) فقرات وحذفت فقرة واحدة كانت مساهمتها أقل من 1%.

5. نمط الإشراف التطويري: وصل عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج إلى (6) فقرات وحذفت فقرتان كانت مساهمتهما أقل من 1%.

6. نمط الإشراف المدمج: وصل عدد الفقرات بعد الانحدار المتدرج إلى (7) فقرات وحذفت فقرة واحدة كانت مساهمتها أقل من 1%.

7. نمط الإشراف التشاركي: يظهر من الجدول السابق أن الفقرات (46، 50، 51، 44) أسهمت في تفسير النمط التشاركي بنسبة أقل من 1%، ولكن الباحثة ترى عدم استبعاد الفقرات (46، 44،50) لصلتها الوثيقة بتعريف نمط الإشراف التشاركي، كما ورد في الأدب التربوي.

2. صدق البناء لاستبانة قياس واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج(Stepwise Regression) ، وتحديد الفقرات التي تسهم في تفسير المقياس، كما يظهر ذلك في جدول (5):

جدول 5

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفقرات مقياس الأساليب الاشرافية (ن=62)

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
1	8	الندوات التربوية	77.9
2	3	الورشات التربوية والفنية	10.4
3	11	التعليم المصغر	4.7
4	2	الزيارات التبادلية بين المعلمين	2.5
5	13	الاجتماعات واللقاءات	1.4
6	12	القراءات الموجهة	1
7	14	البرامج والدورات التدريبية	1
8	5	النشرات التربوية والاشرافية	1
9	6	البحث الإجرائي	
10	10	المعارض التعليمية	
11	15	اشراف الأقران	
12	7	زيارة المدرسة	
13	1	الزيارات الصفية	
14	9	المؤتمرات التربوية	
15	4	الدروس التطبيقية	
		النسبة الكلية	**99.9**

يظهر من الجدول السابق أن الفقرات (6، 10، 15، 7، 1، 9، 4) أسهمت في مقياس أساليب تنفيذ الإشراف بنسبة أقل من 1%، ولكن الباحثة ترى عدم استبعاد هذه الفقرات لإجماع الأدب التربوي والدراسات أنها من الأساليب الإشرافية ذات الأهمية، ويكثر استخدامها وفق الدراسات.

ثانيا: الثبات لأدوات القياس

بعد التحقق من صدق الأدوات تم استخراج ثبات الادوات باستخدام معادلة كرونباخ الفا للفقرات التي اشتملت عليها المجالات بعد تحليل الانحدار المتدرج واستخراج الثبات لكل مجال وللدرجة الكلية لأدوات القياس، وفيما يلي عرض لثبات الأدوات:

1) **أداة قياس الأنماط الإشرافية الحديثة كما يظهر في جدول (6)**

جدول 6

نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة (ن = 62)

الرقم	المجال	الثبات	مستوى الدلالة*
1	نمط الإشراف التصحيحي	0.682	0.000
2	نمط الإشراف الوقائي	0.890	0.000
3	نمط الإشراف البنائي	0.928	0.000
4	نمط الإشراف الإبداعي	0.942	0.000
5	نمط الإشراف التطويري	0.923	0.000
6	نمط الإشراف عن بعد	0.883	0.000
7	نمط الإشراف التعاوني	0.962	0.000
الثبات الكلي للأنماط الإشرافية الحديثة		**0.955**	**0.000**

* دال إحصائياً.

ب- أداة قياس أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة:

بلغت قيمة معامل الثبات 0.951 لمقياس أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة.

أداة الدراسة النوعية

قامت الباحثة بتطوير أسئلة للمقابلات بالاستعانة بالأدب التربوي، وتم تحكيمها من مجموعة من الخبراء، عددهم 17 وتم التعديل لتكون في صورتها النهائية، كما يظهر في الملحق (ز). وقد قامت الباحثة باختيار عينة من الخبراء في التعليم المهني والاشراف، ونوعت في اختياراتها لهذه العينة، بين مديري مدارس لوحدات ومدارس مهنية وخبراء في لهم باع طويل في التعليم المهني والاشراف التربوي.

صدق أداة المقابلات

قامت الباحثة بعرض الأسئلة النوعية على مجموعة من الخبراء التربويين كما يظهر في الملحق (ح)، حيث قاموا بمراجعة أسئلة المقابلة والتعديل عليها في اللغة والمضمون، بما يناسب الهدف منها، والملحق (ز) يبين صورتها النهائية.

صدق نتائج المقابلات

للتحقق من صدق النتائج النوعية، قامت الباحثة بعرض تفريغ المقابلات على المبحوثين للتحقق من أن التفريغ يعبر عن آرائهم ووجهات نظرهم، وتم التعديل وفق ملاحظاتهم، إن وجدت. بالإضافة إلى ذلك عرضت الباحثة تفريغ المقابلات على خبير تربوي، قام بالاستماع للمقابلات، للتأكد من أن ذلك يمثل أفكار العينة حول الاشراف في التعليم المهني، ثم إجراء بعض التعديلات اللازمة وفق ملاحظاته.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وعينتها.
2. مراجعة الأدب التربوي، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري ذات العلاقة بموضوع الإشراف التربوي والاشراف في التعليم المهني.

3. تحديد أسئلة الدراسة وأدواتها.

4. بناء استبانة القياس ووضع الأسئلة النوعية لعينة الخبراء والتأكد من صدقها والتحقق من موثوقيتها، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي، وخبرة الباحثة في الاشراف التربوي والتعليم المهني.

5. عرض أدوات الدراسة على مجموعة من أساتذة الجامعات بلغ عددهم 17 كما يظهره الملحق (د) لفحص صدق المحتوى للأدوات، والتعديل عليها بما يلزم حتى أصبحت بصورتها النهائية.

6. تطبيق أداة القياس على العينة الاستطلاعية واستخراج الصدق والثبات لها.

7. تحديد أفراد عينة الدراسة والعينة النوعية من مجتمع الدراسة وعينتها، والحصول على موافقة أفراد العينة وتحديد الزمن المناسب قبل إجراء المقابلات عبر منصة تيمز وزوم.

8. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ويبينه الملحق (أ)، وكتاب آخر من مركز البحث والتطوير التابع لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كون تنفيذ الدراسة سيتم على فئات وظيفية تابعة لوزارة التربية من معلمين مهنيين ومديري مدارس ومكلفين بمتابعة التعليم المهني في المديريات، كما يظهر من الملحق (ب).

9. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً، والبالغة (30%) من مجتمع الدراسة، بعد بناء الاستبانة من قبل الباحثة على نماذج جوجل فورمز (Google Forms)، وإرسال الرابط لمنسقي البحث التربوي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، الذين قاموا بدورهم بإرسال الرابط للمعلمين المهنيين ومديري الوحدات والمدارس المهنية والمدارس التي تشمل العاشر المهني، المعنيين في عينة الدراسة التي تم تحديدها بشكل طبقي من قبل الباحثة، وكان عدد الاستجابات التي رجعت للباحثة 200 استبانة إلكترونية صالحة للتحليل الكمي، علماً أن تحويل أداة الدراسة الخاصة بالمعلمين بشكل إلكتروني وتوزيع رابطها على المعلمين كان من شروط الإدارة العامة للبحث والتطوير التربوي كما هو مذكور في كتاب

تسهيل المهمة، كما يظهر في الملحق رقم (ب)، لتسهيل الوصول لأفراد العينة، ونظراً للظروف السياسية في حينه.

10. جمع البيانات الكمية من جوجل فورمز على شكل ملف أكسل وإدخالها إلى الحاسوب من خلال تحويلها إلى برنامج التحليل الإحصائي، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11. بالنسبة للبيانات النوعية، تم اجراء المقابلات الفردية مع أفراد العينة النوعية من معلمين مهنيين ومديري مدارس وخبراء في التعليم المهني والاشراف التربوي، و البالغ عددهم 20 معلماً ومديراً، بشكل فردي، حيث تم ارسال أسئلة المقابلات إليهم قبل ثلاثة أيام للاطلاع عليها، في بداية المقابلة تم تحديد الهدف من إجراء المقابلة وبيان أهمية استجاباتهم، وأن المعلومات التي يدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وبدء المقابلات بشكرهم على قبولهم الدعوة للمقابلة، وقد تراوحت المدة الزمنية للمقابلات بين (30–40) دقيقة لكل فرد، وتسجيل استجاباتهم من خلال فيديو تيمز. وقد جرى الاستيضاح عن بعض الأفكار التي يطرحونها لفهمها، وتوضيحها أثناء المقابلة، وفي صياغتها –كونها مقابلات قائمة على أسئلة شبه مفتوحة– كما جرى استخدام أدوات تكنولوجية عند المقابلة متمثلة بالتسجيل الإلكتروني.

12. تم تحويل البيانات النوعية من المقابلات بشكل إلكتروني)، ثم تحليلها نوعياً من خلال طريقة النظرية المجذرة، باستخدام برنامج التحليل النوعي (MAXQDA-2024). فقد قامت الباحثة بقراءة البيانات الناتجة عن مقابلات الخبراء عدة مرات لفهم مضمونها وتركيبها، وما ترمي إليه قبل البدء بعملية الترميز، بعد ذلك قامت الباحثة بعملية الترميز من خلال التعامل مع البيانات من المقابلات وتفتيتها إلى رموز (Codes) ثم تجميع الرموز إلى فئات (Categories) ثم إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، ثم إلى مواضيع (Themes)، ومنها إلى تشكيل النظرية (Theory) على شكل نموذج تم عمل مخطط له، والذي يمثل زبدة النظرية المجذرة في البحث النوعي. أي أن الباحثة قامت

بتفكيك البيانات وإعادة صياغتها وتركيبها في قالب جديد لفهم أسئلة البحث والإجابة عليها في ضوء البيانات.

الإجراءات الأخلاقية في الدراسة:

التزمت الباحثة بالإجراءات الأخلاقية اللازمة خلال إجراء الدراسة، منها التزامها باستشارة المشرف على الدراسة حول أدوات الدراسة، حيث قام بالتعديل عليها بما يلزم، كما تم تسجيل المقابلات لأفراد العينة النوعية على تطبيق تيمز وزوم، وعدم الاعتماد على الكتابة الورقية، والتي تم تفريغها لاحقاً على نموذج إلكتروني، وكذلك المحافظة على خصوصية كل مقابلة، مع الالتزام المهني بأدبيات البحث العلمي خلال المقابلات، ومنها الالتزام بأدبيات الاقتباس والتصرف أثناء نقل الأفكار، ومراعاة حقوق الطبع وأدبيات الكتابة، وتقمص دور الباحث الحقيقي عن الحقيقة في البيانات التي تقدمها العينة، مع الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة لتشكيل إطار عام لدليل الاشراف في التعليم المهني في فلسطين، وكيفية بناء أداوت الدراسة، كما التزمت الباحثة بسرية البيانات والمعلومات التي توفرت خلال المقابلات.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للأسئلة التي انطلقت منها الدراسة.

نتائج التساؤل الأول: ما واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنين ومديري المدارس والعينة الكلية، واستخدم أيضا اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لدراسة الفروق بين المعلمين ومديري المدارس ونتائج الجدول رقم (7) ملحق (ط) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول رقم (8) يبين خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة للعينة الكلية.

ولتفسير درجة الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنين ومديريهم في وزارة التربية والتعليم في فلسطين تم استخدام النسب المئوية الآتية:

- (36% فأقل) درجة قليلة جداً.
- (36.2%- 52.1%) درجة قليلة.
- (52.2%- 68.1%) درجة متوسطة.
- (68.2 %- 84.1%) درجة كبيرة.
- (84.2%) درجة كبيرة جداً.

يتضح من الجدول رقم (7) ملحق (ط) درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم كانت كما يلي:

- **نمط الإشراف التصحيحي:** كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (69.04%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة للفقرات 1، 5، 6 حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.59%– 83.53%)، وكبيرة جداً للفقرات 2، 3، 4، والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (85.78% – 91.18%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (71.5% – 82.60%).

- نمط الإشراف الوقائي:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (68.67%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرات 9،12، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (84.71%– 86.47%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (85.78%– 91.18%). %). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (70.40% – 77.30%).

- نمط الإشراف البنائي:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (68.76%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرات 14 حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (88.82%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (76.47%– 84.12%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (72.10% – 78.00%).

- نمط الإشراف الإبداعي:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (72.29%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرة 22 حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (86.47%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (78.82%– 82.94%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (74.30% - 76.80%).

- نمط الإشراف التطويري:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (71.81%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرة 29، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (87.06%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (74.71%– 81.76%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (72.3% - 75.5%).

- نمط الإشراف المدمج:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان

النسبية للاستجابة عليها (68.92%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرة 37 حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (84.71%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (74.47%– 81.18%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة

على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (70.50% – 76.30%).

– نمط الإشراف التشاركي:

كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للنمط الإشرافي، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (68.88%) فأكثر، وعند مديريهم كانت الدرجة كبيرة جداً للفقرات 40، 42 حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما (85.29%)، ودرجة كبيرة لباقي الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (78.82%– 84.12%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (71.40% – 74.50%).

ومن خلال عرض نتائج الجدول السابق، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل لدى العينة الكلية كما في الجدول رقم (8).

جدول 8:

خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والاوزان النسبية للمجالات والدرجة الكلية للعينة الكلية لواقع الانماط الاشرافية (ن=200)

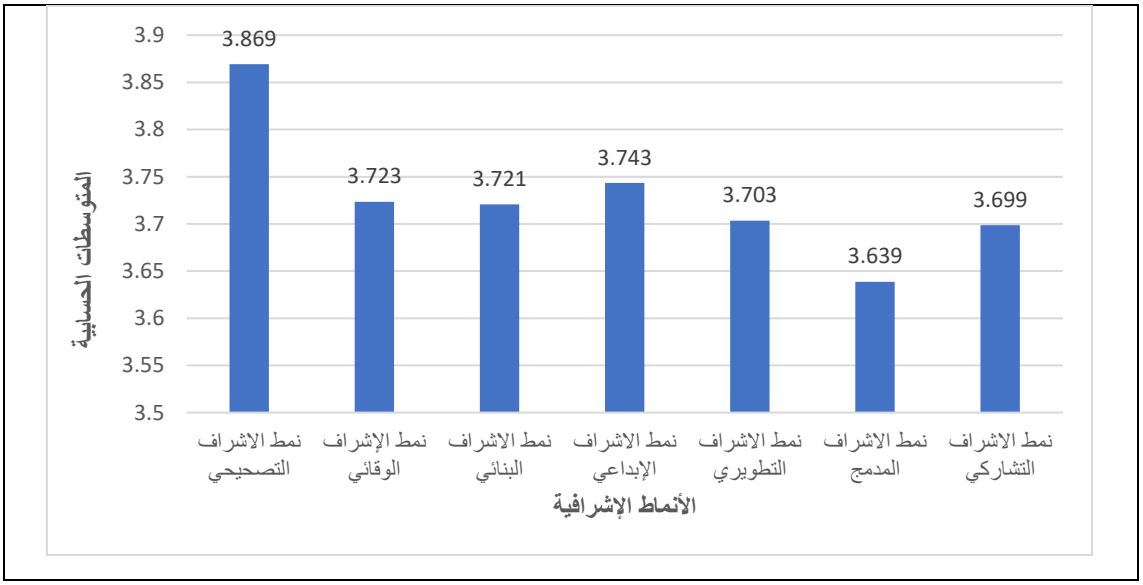
الرقم	الترتيب	النمط الإشرافي	المتوسط	الوزن النسبي%	الدرجة
1	1	نمط الاشراف التصحيحي	3.869	77.38	كبيرة
2	3	نمط الإشراف الوقائي	3.723	74.47	كبيرة
3	4	نمط الاشراف البنائي	3.721	74.42	كبيرة
4	2	نمط الاشراف الإبداعي	3.743	74.87	كبيرة
5	5	نمط الاشراف التطويري	3.703	74.07	كبيرة
6	7	نمط الاشراف المدمج	3.639	72.77	كبيرة
7	6	نمط الاشراف التشاركي	3.699	73.98	كبيرة
واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة			**3.728**	**74.56**	**كبيرة**

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) أنّ درجة الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت كبيرة لجميع الأنماط الإشرافية وللدرجة الكلية، وفيما يتعلق بترتيب الأنماط الإشرافية كان في الترتيب الأول نمط الإشراف التصحيحي بوزن نسبي (77.38%)، والترتيب الثاني نمط الإشراف الإبداعي بوزن نسبي (74.87%)، والترتيب الثالث نمط الإشراف الوقائي بوزن نسبي (74.47%)، والترتيب الرابع نمط الإشراف البنائي بوزن نسبي (74.42%)، والترتيب الخامس نمط الإشراف التطويري بوزن نسبي (74.07%)، والترتيب السادس نمط الإشراف التشاركي بوزن نسبي (73.98%)، والترتيب السابع نمط الإشراف المدمج بوزن نسبي (72.77%). والشكل رقم (1) يبين ذلك.

شكل (1)

المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم



نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الواقع للأنماط الإشرافية المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديريهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لدراسة الفروق بين المعلمين ومديريهم ونتائج الجدول رقم (9) تبين ذلك

جدول 9

اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية بين المعلمين المهنيين ومديريهم من وجهة نظرهم (ن = 200).

	معلم (ن=166)		مدير (ن=34)				
النمط الإشرافي	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة*	مربع ايتا
الإشراف التصحيحي	3.78	0.75	4.29	0.43	-5.383	0.000	
الاشراف الوقائي	3.63	0.84	4.17	0.42	-5.486	0.000	
الاشراف البنائي	3.64	0.88	4.09	0.51	-4.064	0.000	
الإشراف الإبداعي	3.67	0.87	4.09	0.59	-3.459	0.001	
الاشراف التطويري	3.64	0.86	4.00	0.54	-3.142	0.002	
الاشراف المدمج	3.54	0.93	3.94	0.66	-2.974	0.004	
الاشراف التشاركي	3.61	0.87	4.11	0.54	-4.355	0.000	
واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	3.65	0.78	4.10	0.45	-4.602	0.000	

*دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

حيث يظهر من نتائج الجدول أن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة بين المعلمين ومديريهم من وجهة نظرهم على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية، ولصالح مديري المدارس، كما يظهر في الشكل رقم (2) ملحق (ي).

نتائج التساؤل الثالث: ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين؟

ما حجم الأثر لمتغير الجنس في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على

الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس، حيث يشير كوهين (Cohen,1988) أن ترتيب واحتساب قيم معامل ايتا تكون كما يأتي: ايتا = 0.01 تعتبر قيمة صغيرة. ايتا = 0.059 تعتبر قيمة متوسطة. ايتا = 0.138 تعتبر قيمة كبيرة، ونتائج الجدول رقم (10) ملحق (ط) تبين ذلك

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) ملحق (ط) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية تعود لمتغير الجنس. وفيما يتعلق بحجم الاثر لمتغير الجنس بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية، كما يظهر في الشكل رقم (3) ملحق (ي). وكانت قيم مربع ايتا (Eta Square) 0.003، 0.007، 0.01، 0.008) وجميعها (اقل من 0.1–0.6) وتعبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن.

ما حجم الأثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونتائج الجدول رقم (11) وجدول رقم (12) ملحق (ط) تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (11) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي، كما يظهر من الشكل رقم (4) في الملحق (ي). ومن نتائج الجدول رقم (12) ملحق (ط)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية: الإشراف الوقائي والبنائي والمدمج عند المعلمين

المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في نمط: الإشراف التصحيحي والإبداعي والتطويري والتشاركي والدرجة الكلية، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير المؤهل العلمي بغض النظر عن مستوياته في الأنماط الإشرافية : (الإشراف التصحيحي، الإشراف البنائي، الإشراف الإبداعي، الإشراف التطويري، الإشراف المدمج، الإشراف التشاركي) كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) على التوالي: (0.018، 0.040، 0.018، 0.025، 0.040، 0.020) وعلى الاشراف الوقائي (0.060) وعلى الدرجة الكلية 0.034، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية باستثناء نمط الإشراف الوقائي فقد كان متوسطاً حسب كوهن ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شفيه (scheffe Test) كما هو موضح في الجدول رقم (13) ملحق (ط).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (13) ملحق (ط) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الأنماط الإشرافية: الوقائي والبنائي والمدمج، كانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين المهنيين الذين يحملون مؤهل الدبلوم ومؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير فأعلى، ولصالح حملة الدبلوم، ولم تكن الفروق دالة إحصائيا بين حملة مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير فأعلى، ومثل هذه النتائج تبين أنّ الفروق كانت لصالح حملة الدبلوم.

حجم الأثر لمتغير سنوات الخبرة في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين:

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ونتائج الجدول رقم (14) وجدول رقم (15) ملحق (ط) تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (14) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، وكما يظهر في الشكل رقم (5) في الملحق (ي). ومن نتائج الجدول رقم (15) ملحق (ط) ، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية (الإشراف التصحيحي، الإشراف الوقائي، الإشراف الإبداعي، الإشراف المدمج، الإشراف التشاركي) والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في نمطي الإشراف البنائي والتطويري، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير سنوات الخبرة بغض النظر عن مستوياته في الأنماط الإشرافية : (البنائي، الإبداعي، التطويري، المدمج، التشاركي) والدرجة الكلية كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) ولنمطي الإشراف التصحيحي والوقائي كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) 0.06، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية باستثناء نمطي الإشراف التصحيحي والوقائي فقد كان متوسطاً حسب كوهن ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار **شفيه (scheffe Test)** كما هو موضح في الجدول رقم (16) ملحق (ط).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (16) ملحق (ط) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الأنماط الإشرافية: التصحيحي والوقائي والابداعي والتشاركي، وكانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين المهنيين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و 10 – أقل من 15 سنة، ولصالح من خبرتهم أقل من خمس سنوات ، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين المعلمين المهنيين من المجمعات الأخرى، ومثل هذه النتائج تبين أنّ الفروق كانت لصالح من سنوات خبرتهم أقل من حمس سنوات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في نمط الاشراف المدمج والدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية بين مجموعات المعلمين المهنيين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

حجم الأثر لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين:

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم، ونتائج الجدول رقم (17) وجدول رقم (18) ملحق (ط) تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (17) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم، كما يظهر في الشكل رقم (6) ملحق (ي)، ومن نتائج الجدول رقم (18)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم. وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير سنوات الخبرة بغض النظر عن مستوياته في الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) على التوالي: (0.004، 0.042، 0.020، 0.017، 0.012، 0.026، 0.010، 0.019)، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية حسب كوهن.

نتائج التساؤل الرابع: ما درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنين ومديري المدارس والعينة الكلية. ونتائج الجدول رقم (19) تبين ذلك.

جدول 19

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للأساليب الإشرافية والدرجة الكلية لواقع الأساليب الإشرافية لكل من المعلمين المهنيين ومديري المدارس وللعينة الكلية

الرقم	الأسلوب الإشرافي	المعلمين المهنيين (ن = 166)		مديري المدارس (ن = 34)		العينة الكلية (ن = 200)	
		المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي
1	الزيارات الصفية	3.30	65.99	3.68	73.61	3.36	67.29
	الزيارات التبادلية بين المعلمين	3.16	63.25	3.65	72.94	3.25	64.9
3	الورشات التربويّة والفنية	3.37	67.35	3.74	74.71	3.43	68.6
4	الدروس التطبيقيّة	3.41	68.19	3.82	76.47	3.48	69.6
	النشرات التربوية والإشرافية	3.32	66.39	3.65	72.94	3.38	67.5
6	البحث الإجرائي	3.08	61.69	3.35	67.06	3.13	62.6
7	زيارة المدرسة	3.74	74.82	4.03	80.59	3.79	75.8
8	الندوات التربوية	3.25	65.06	3.50	70.00	3.30	65.9
9	المؤتمرات التربوية	3.16	63.25	3.12	62.35	3.16	63.1
10	المعارض التعليمية	3.28	65.54	3.91	78.24	3.39	67.7
11	التعليم المصغّر	3.02	60.48	3.26	65.29	3.07	61.3
12	القراءات الموجهة	3.11	62.29	3.26	65.29	3.14	62.8
13	الاجتماعات واللقاءات	3.40	68.07	3.88	77.65	3.49	69.7
	البرامج والدورات التدريبية	3.47	69.40	3.88	77.65	3.54	70.8
15	إشراف الأقران	3.08	61.57	3.59	71.76	3.17	63.3
	درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	**3.28**	**65.56**	**3.62**	**72.44**	**3.34**	**66.73**

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات

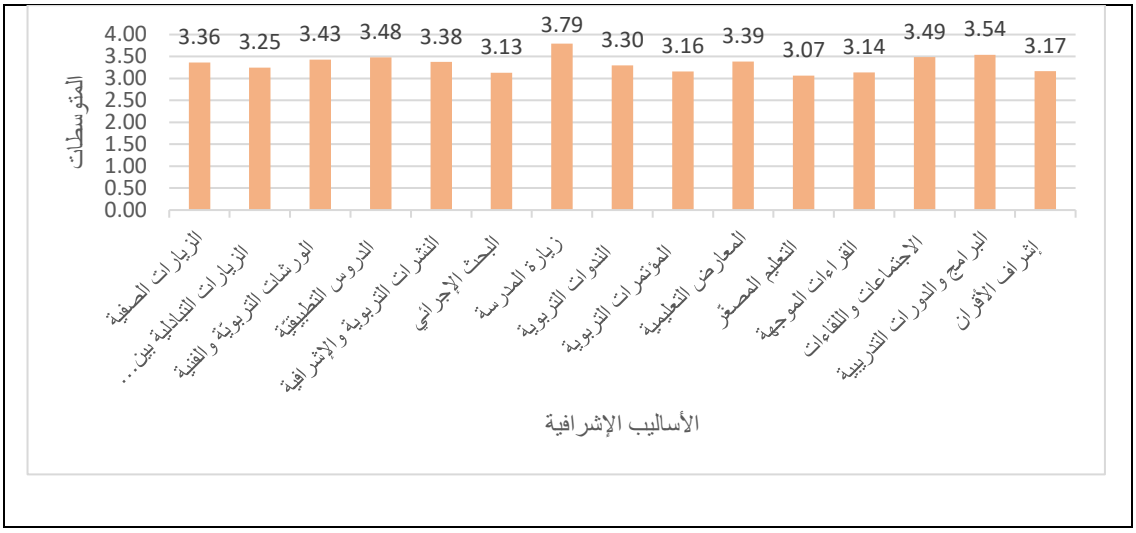
يتضح من الجدول رقم (19) أنّ درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم وللعينة الكلية كانت كما يلي:

- **للمعلمين المهنيين:** كانت الدرجة عند المعلمين المهنيين كبيرة لأساليب الدروس التطبيقية وزيارة المدرسة والبرامج والدورات التدريبية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (68.19% – 74.82%)، ومتوسطة لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (60.48% – 68.07%).

- **لمديري المدارس:** كانت الدرجة عند المديرين متوسطة لأساليب البحث الإجرائي والمؤتمرات التربوية والتعليم المصغر والقراءات الموجهة، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (62.35% – 67.06%)، وكبيرة لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (60.48% – 68.07%).
- **للعينة الكلية:** كانت الدرجة عند العينة الكلية كبيرة لأساليب الورشات التربوية والفنية والدروس التطبيقية وزيارة المدرسة والبرامج والدورات التدريبية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (68.6% – 75.80%)، ومتوسطة لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (62.60% – 67.70%). والشكل رقم (7) يبين ذلك.

شكل (7)

المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم



نتائج التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديريهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لدراسة الفروق بين المعلمين ومديريهم، ويبين الجدول رقم (20) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent

Samples T-test) للفروق على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية لواقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية بين المعلمين المهنيين ومديريهم من وجهة نظرهم.

جدول 20

اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق على أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية لواقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية بين المعلمين المهنيين ومديريهم من وجهة نظرهم (ن = 200).

الرقم	الأسلوب الإشرافي	المعلمين المهنيين (ن=166)		مديري المدارس (ن = 34)		قيمة ت	مستوى الدلالة*	حجم الأثر
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
1	الزيارات الصفية	3.30	0.86	3.68	0.47	3.614-	0.001	0.031
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين	3.16	1.09	3.65	0.77	3.081-	0.003	0.030
3	الورشات التربويّة والفنية	3.37	1.13	3.74	0.71	2.452-	0.017	0.017
4	الدروس التطبيقيّة	3.41	1.06	3.82	0.67	2.924-	0.005	0.024
5	النشرات التربوية والإشرافية	3.32	1.11	3.65	0.85	1.937-	0.058	0.013
6	البحث الإجرائي	3.08	1.01	3.35	0.85	1.447-	0.150	0.010
7	زيارة المدرسة	3.74	0.98	4.03	0.72	1.996-	0.050	0.013
8	الندوات التربوية	3.25	1.05	3.50	0.86	1.287-	0.200	0.008
9	المؤتمرات التربوية	3.16	1.11	3.12	0.84	0.267	0.790	0.000
10	المعارض التعليمية	3.28	1.13	3.91	0.71	4.226-	0.000	0.048
11	التعليم المصغّر	3.02	1.00	3.26	0.83	1.310-	0.192	0.009
12	القراءات الموجهة	3.11	1.02	3.26	0.62	1.136-	0.259	0.003
13	الاجتماعات واللقاءات	3.40	1.03	3.88	0.77	3.106-	0.003	0.032
14	البرامج والدورات التدريبية	3.47	1.13	3.88	0.84	2.435-	0.018	0.020
15	إشراف الأقران	3.08	1.13	3.59	0.96	2.459-	0.015	0.030
	درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	3.28	0.89	3.62	0.49	3.162-	0.002	0.024

*دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

حيث يظهر من نتائج الجدول (20) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة بين المعلمين ومديريهم من وجهة نظرهم على الأساليب الإشرافية: النشرات التربوية والإشرافية والبحث الإجرائي والبرامج والندوات التربوية والمؤتمرات

التربوية والتعليم المصغر والقراءات الموجهة. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، ولصالح مديري المدارس، كما يظهر في الشكل رقم (8) في الملحق (ي).

نتائج التساؤل السادس: ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين عند المعلمين المهنيين؟

حجم الأثر لمتغير الجنس في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين:

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس، حيث يشير كوهين (Cohen, 1988) أن ترتيب واحتساب قيم معامل ايتا تكون كما يأتي: ايتا = 0.01 تعتبر قيمة صغيرة. ايتا = 0.059 تعتبر قيمة متوسطة. ايتا = 0.138 تعتبر قيمة كبيرة، ونتائج الجدول رقم (21) ملحق (ط) تبين ذلك

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) ملحق (ط) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين على جميع الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية تعود لمتغير الجنس، كما يظهر في الشكل رقم (9) ملحق (ي). تراوحت قيم مربع ايتا (Eta Square) بين (0.01 و0.06)، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية حسب معايير كوهن.

ما حجم الأثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونتائج الجدول رقم (22) وجدول رقم (23) ملحق ط تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (22) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي، كما يظهر في الشكل رقم (10) ملحق (ي). ومن نتائج الجدول رقم (23) ملحق (ط)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني للأساليب الإشرافية: البحث الإجرائي والقراءات الموجهة وإشراف الأقران عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير المؤهل العلمي بغض النظر عن مستوياته في أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية، كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) تراوحت بين (0.00 – 0.04)، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية حسب كوهن. ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار **شفيه (scheffe Test)** كما هو موضح في الجدول رقم (24) ملحق (ط)

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (24) ملحق (ط) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أسلوب البحث الإجرائي في مستويات متغير لمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أسلوبي الإشراف: القراءات الموجهة وإشراف الأقران، كانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين المهنيين الذين يحملون مؤهل الدبلوم ومؤهل البكالوريوس،

ولصالح حملة الدبلوم، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين حملة مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير فأعلى، ومثل هذه النتائج تبين أنّ الفروق كانت لصالح حملة الدبلوم

حجم الأثر لمتغير سنوات الخبرة في درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين:

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ونتائج الجدول رقم (25) وجدول رقم (26) ملحق (ط) تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (25) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، كما يظهر في الشكل رقم (11) ملحق (ي). ومن نتائج الجدول رقم (26)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني للأساليب الإشرافية : الزيارات الصفية و الزيارات التبادلية بين المعلمين والورشات التربوية والفنية والنشرات التربوية والإشرافية وزيارة المدرسة والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا لباقي الأساليب الإشرافية، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير سنوات الخبرة بغض النظر عن مستوياته في الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية تراوحت قيم مربع ايتا (Eta Square) بين (0.02−0.07)، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية حسب كوهن ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار **شفيه (scheffe Test)** للأساليب الدالة كما هو موضح في الجدول رقم (27) ملحق (ط).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (27) ملحق (ط) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أسلوب زيارة المدرسة، وكانت هذه الفروق بين المعلمين المهنيين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و10 – أقل من 15 سنة، ولصالح من خبرتهم أقل من خمس سنوات، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين المعلمين المهنيين من المجموعات الأخرى لهذا الأسلوب، أو لباقي الأساليب الإشرافية الدالة أو الدجة الكلية.

حجم الأثر لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين:

للإجابة عن هذا التساؤل، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لإيجاد الفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم، ونتائج الجدول رقم (28) وجدول رقم (29) ملحق (ط)تبين ذلك.

من خلال النظر إلى الجدول (28) ملحق (ط) يظهر أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم، وكما يظهر من الشكل (12) في الملحق (ي)، ومن نتائج الجدول رقم (29)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني لأسلوب المؤتمرات التربوية، ولم تكن هناك الفروق ذات دلالة إحصائية لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم. وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم بغض النظر عن مستوياته في الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية تراوحت قيم مربع ايتا (Eta Square) بين (0.01 – 0.06)، وهذا يظهر أن حجم أثر ايتا كان صغيراً على جميع

الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية حسب كوهن. ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار **شفيه (scheffe Test)** لأسلوب المؤتمرات التربوية الدالة كما هو موضح في الجدول رقم (30) ملحق (ط).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (30) ملحق (ط) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب المؤتمرات التربوي بين مجموعات المعلمين المهنيين تبعاً لمتغير الفرع الذي يدرسه المعلم

نتائج التساؤل السابع: ما الدليل المقترح للإشراف في التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين؟

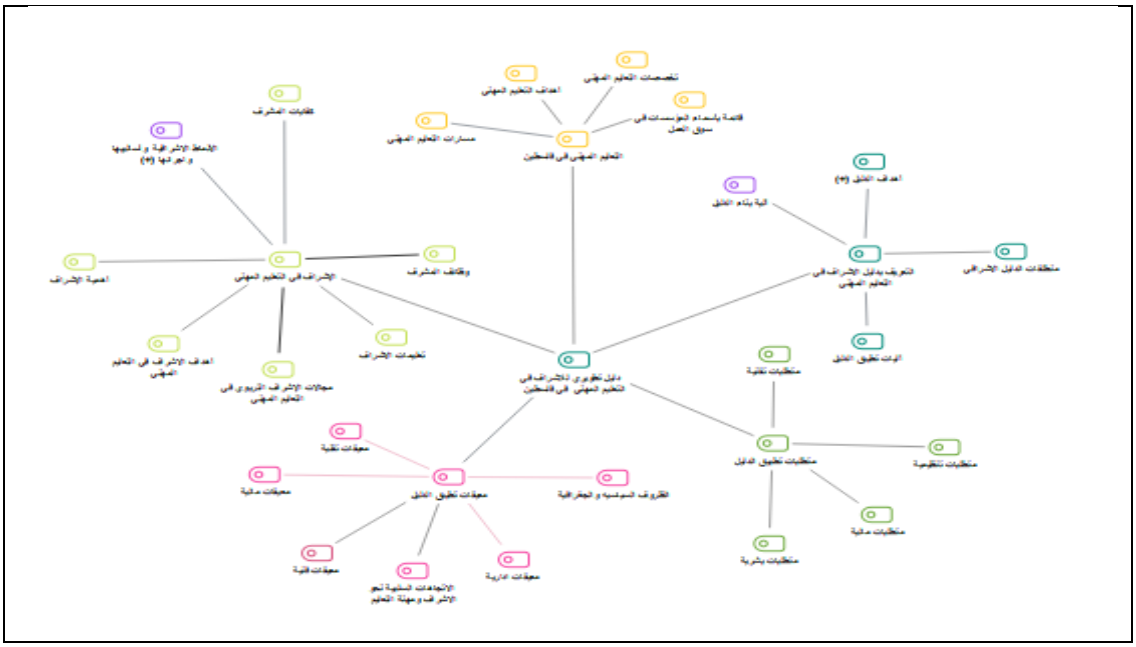
للوصول إلى التصور المقترح تم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن مقابلة مجموعة من الخبراء في التعليم المهني، بين مديري وحدات ومدارس مهنية، ومعلمين مهنيين، ومكلفين بمتابعة التعليم المهني؛ الذين يقومون بمهمة الإشراف على المعلمين المهنين وخبراء في الاشراف التربوي، وخبراء على مستوى السياسات في التعليم المهني. حيث تم طرح عشرة أسئلة تتعلق بالإشراف في التعليم المهني في فلسطين، بعد تحكيمها من مجموعة من المتخصصين التربويين من الجامعات الفلسطينية، وعددهم 17، تم استخدامها وطرحها على العينة النوعية، والتي أجاب عنها أفراد العينة بشكل فردي من خلال مقابلات فردية تم تنفيذها بشكل الكتروني، والملحق رقم (ز)، يبين الأسئلة النوعية.

ثم قام الباحث بتفريغ البيانات جميعها في ملف واحد، ثم استخدام البرنامج المتخصص بتحليل البيانات النوعية (MAXQDA-2024) لتحليل البيانات النوعية. حيث قام الباحث بإدخال ملف البيانات لبرنامج التحليل النوعي ثم البدء بالترميز، بدءاً بالترميز المفتوح للعبارات والجمل والفقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة، مع التركيز في الترميز على المعنى والمضمون في الغالب، وكان الترميز الأولي باستخدام طريقتين: الترميز المفتوح بالمعنى من خلال (New Code)، أو ترميز انفيفو المقيد (Invivo) أي اعتماد العبارة كما هي إذا كانت مهمة كما تم ذكره في إجراءات الدراسة، ولها علاقة مباشرة بالترميز

المطلوب، وذلك بعد قراءة مستفيضة ومركزة لجميع البيانات عدة مرات، وبعد الترميز المفتوح لجميع المقابلات في الملف، تم مراجعتها عدة مرات للتعديل بما يلزم. وتم التعامل مع إجابات العينة على الأسئلة النوعية العشرة بشكل مفتوح، أي عدم تخصيص إجابة سؤال معين ضمن مجال أو محور من مجالات الدليل، ويبين الشكل رقم (13) توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات المفتوحة والمقيدة، والناتجة بناء على تحليل البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات النوعية المتخصص (MAXQDA-2024).

شكل (13)

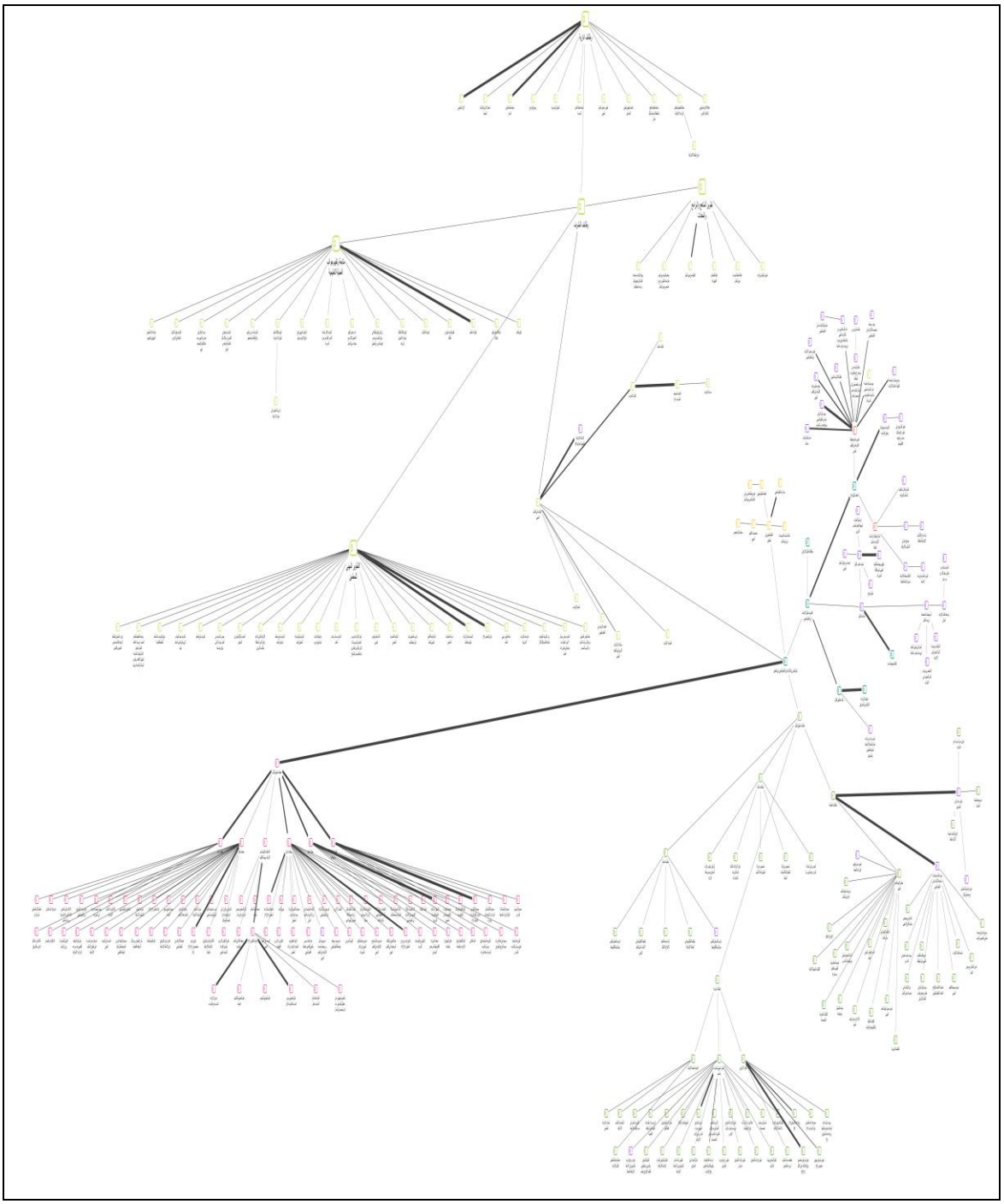
توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2024)



ويبين الشكل رقم (14) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على المواضيع (المجالات) الخمسة الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجذرة.

شكل (14)

مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) لدليل الاشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024)



يظهر من الأشكال السابقة توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات الخبراء في التعليم المهني والاشراف، وتقسيمها إلى فئات وفئات فرعية ومواضيع، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة لدليل

الاشراف في التعليم المهني في فلسطين. والجدول رقم (31) يبين توزيع مخطط النظرية المجذرة لدليل الإشراف في التعليم المهني بناء على تحليل البيانات النوعية الناتجة عن مقابلات الخبراء في التعليم المهنين والاشراف.

جدول 31

توزيع مخطط النظرية المجذرة لدليل الإشراف في التعليم المهني في فلسطين بناء على تحليل البيانات النوعية من خبراء التعليم المهني والاشراف والمعلمين ومديري المدارس من خلال برنامج (MAXQDA-2024)

النظرية المجذرة Grounded Theory	المواضيع (المجالات) Themes	عدد الفئات الفرعية Sub-Categories	عدد الفئات Categories	عدد الترميزات Codes	الرقم
مخطط نموذج النظرية المجذرة	التعريف بدليل الإشراف في التعليم المهني	4	8	54	1
	التعليم المهني في فلسطين	–	–	7	2
	الاشراف في التعليم المهني	7	27	552	3
	متطلبات تطبيق الدليل	4	6	99	4
	معيقات تطبيق الدليل	6	–	138	5
	5	27	39	852	المجموع

يظهر من الجدول رقم (31) أنّ إجابات أفراد العينة في المقابلات بينت تنوعاً في المضمون، أي وجود بيانات تناسب أكثر من محور في نفس إجابات كل سؤال. وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعته عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes) ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة (GT) (Grounded Theory) وعمل مخطط لها. وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود 852 رمزاً مفتوحاً أولياً، تم تقسيمها إلى 39 فئة، والتي تم تقسيمها إلى 27 فئة فرعية، والتي تم تقسيمها إلى 5 مواضيع أو مجالات، والتي بدورها تشكل مخطط النظرية المجذرة منها بما تتضمنه تحتها وصولاً إلى الرموز، فتم تشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة.

وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال.

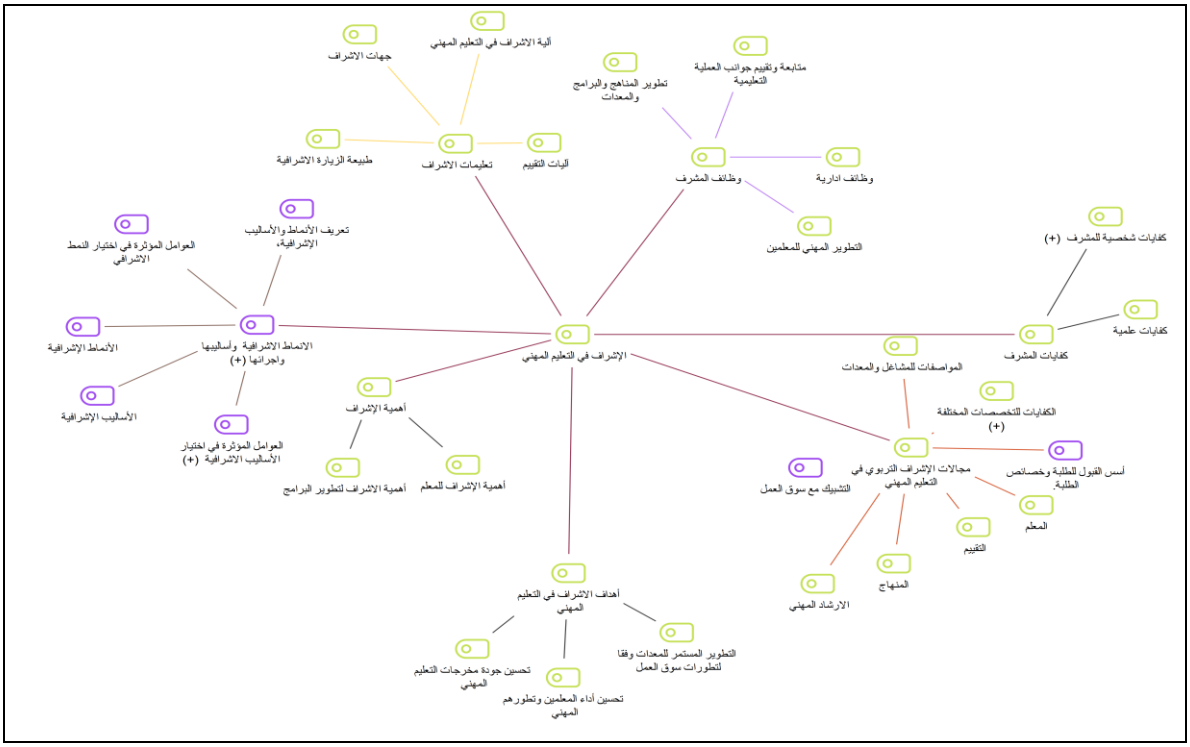
وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال كما يأتي:

أولاً: مجال الاشراف في التعليم المهني

بلغ عدد الترميزات على المجال 552 ترميز، تم فرزها إلى 27 فئات ترميزية و7 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات أهمية الاشراف: وتكونت من فئتين ترميزيتين، و22 رمزاً، كما يظهر في الشكل رقم (15)

شكل (15)

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال الاشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024)



وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كالآتي:

1. أهمية الإشراف للمعلم بعدد 12 ترميز، ثم أهمية الاشراف لتطوير البرامج بعدد 9 ترميزات، وفي هذا السياق أشار الخبيرة (م.ص):

"دعم المعلمين في أن يساهموا في تطوير أنفسهم والمنهاج ".

وأضافت المعلمة (ش.ع):

"هو جزء من النظام التربوي الذي يسعى لتحقيق رؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في إعداد المواطن الصالح، والنهوض بالمجتمع وتقدمه".

وقال الخبير (أ.أ):

"تدريب المشرفين والمعلمين على مساعده الطلبة على الانخراط في سوق العمل"

2. أهداف الاشراف في التعليم المهني: وتكونت من 3 فئات ترميزية، و20 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: تحسين أداء المعلمين وتطورهم المهني بعدد 13 ترميز، ثم تحسين جودة مخرجات التعليم المهني والتطوير المستمر للمعدات وفقا لتطورات سوق العمل بعدد 3 ترميزات لكل منها. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ف.م):

" ان الهدف الاساسي للإشراف هو تحسين جودة التعليم وتطوير المعلمين فاصل الاشراف قائم على تقييم أداء المعلم ومتابعته وتطبيقه للمنهاج والأساليب وتوجيه المعلم وتدريبه بشكل مستمر."

وأضافت المشرفة التربوية (م.أ):

"تحقيق مخرجات التعليم المهني المطلوبة بحيث يخرجوا طلبة قادرين على الاندماج في سوق العمل. "

كما أضاف الخبير (أ.أ):

"المشرف المهني ليس فقط يركز على تقييم المعلم يصلح او لا يصلح وإنما يساهم في تطوير الأنظمة والبرامج من خلال تقديم مقترحات لتطوير برامج تنسجم مع سوق العمل"

3. مجالات الاشراف في التعليم المهني: وتكونت من 8 فئات ترميزية، و43 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: التقييم بعدد 19 ترميز، ثم المعلم بعدد 8 ترميزات، ثم المنهاج بعدد 4 ترميزات، ثم الكفايات للتخصصات المختلفة وأسس قبول الطلبة بعدد 3 ترميزات لكل منهما، ثم التشبيك مع سوق العمل بعدد 2 ترميز، ثم الارشاد المهني والمواصفات للمشاغل والمعدات بعدد ترميز واحد لكل منها. وفي هذا السياق أشار الخبير (ع. س):

" تطوير المعلمين والمشرفين معا ويجب ان يتم رصد وتقييم الطلبة، والتقييم المؤسسي: متابعة في تقييم اداء المؤسسات التعليمية المهنية ".

وأضاف المعلم (ط. أ):

تطوير المنهاج وفق سوق العمل"

وقالت المديرة (أ. د):

"يتابع الاشراف المواصفات الفنية للمشاغل والتجهيزات المطلوبة للمشغل وعدد الطلبة وتوزيع الاجهزه".

4. تعليمات الاشراف: وتكونت من 4 فئات ترميزية، و40 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: آليات التقييم بعدد18 ترميز، ثم جهات الاشراف بعدد 10 ترميزات، ثم آلية الاشراف في التعليم المهني بعدد 8 ترميزات، ثم طبيعة الزيارة الاشرافية بعدد 4 ترميزات. وفي هذا السياق أشار المديرة (أ.د):

" كثير مهم يكون مشرف مختص يتابع المعلم لأنه المشرف المقيم مدير المدرسة يركز على النواحي الفنية للحصص مع وجود المشرفين المهنيين".

وأضاف الخبير (أ.أ):

" تفعيل الاشراف الخارجي مشرفين من سوق العمل وهم بحاجه لتطوير قدرات المعلمين".

وقال المعلم (ط.أ):

"يجب أن يشمل الدليل زيارات المشرف وطبيعتها أهم الأمور التي يركز عليها المشرف في تقييم المعلم ".

وأضافت المعلمة (س.خ):

" كل جهة من جهتي الاشراف لديها معايير خاصة بها للتقييم المشرف غير المقيم هناك امور ما بشوفها عند المعلم".

كما قال الخبير (ع. س):

"نظام الاشراف في التعليم المهني يشمل التقييم والتدريب والدعم والتوجيه والتعاون مع القطاع الخاص".

5. الأنماط الإشرافية وأساليب إجرائها: وتكونت من 5 فئات ترميزية، و342 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الأساليب الاشرافية بعدد178 ترميز، ثم الأنماط الاشرافية بعدد 94 ترميز، ثم العوامل المؤثرة في اختيار النمط الاشرافي بعدد 34 ترميز، ثم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب الاشرافية بعدد 23 ترميز، ثم تعريف الأنماط والأساليب الاشرافية بعدد 6 ترميزات. وفي هذا السياق أشارت المشرفة (ف.خ):

" لا يستخدم المشرف نمط واحد مع المعلمين لأنه يتعامل مع معلمين بظروف مختلفة فيتعامل مع معلم جديد مع معلم ذو خبره 10 سنوات فحسب ظرف المعلم يوظف المشرف النمط ".

وأضاف الخبير (م.خ):

" يعني التنوع بين الانماط هو الذي يؤدي إلى الابداع ولان هناك امور يحققها المشرف خلال التصحيحي وامور اخرى من خلال تشارك هو اخرى من خلال الوقائي".

وأضاف المعلم (ط.أ):

" الزيارات الصفية هي الأساس للأساليب الاخرى فهي تكشف عن احتياج لدى المعلم المهني وممكن أن تؤدي إلى ورشات عمل أو حلقات نقاش للتعديل والتطوير في المنهاج".

وقالت الخبيرة (ن.ع):

إ ذا كان تصحيحي في طريقتين أسلوب الزيارات الصفية ويتبع الاجتماعات الدورية بمعنى المشرف اللبق يريد ان يوصل ملاحظاته خلال زيارته انه في خطأ متكرر عند المعلم ممكن خطأ مفاهيمي وممكن نقول خطأ ادائي في استخدام وسيلة أو عدم قدرة على استخدام الوسيلة التعليمية فيقوم بعمل لقاء دوري لتوضيح هذه الاخطاء للمعلمين".

"توفير صحيفة تأمل عند كل معلم وجمعها في نهاية كل فصل (4 شهور) والاطلاع عليها ومناقشتها اي تفعيل الإشراف التأملي".

"هناك نمط جديد في الإشراف هو نمط الإشراف الإقناعي واحد أساليبه هو اتخاذ الواقع منطلق للتدريب وللتحسين والتطوير".

كما قالت الخبيرة (ن.د):

"لا يوجد نمط إشرافي أفضل من نمط الاشرافي آخر يعتمد على المعلم، مستواه وقدرته في تنفيذ المواقف التعليمية مع انني اميل إلى نمط الإشراف التشاركي لأنه يكون نابع من المعلم نفسه اساله احتياجاته وهذا يتطلب وجود علاقة طيبه وراحة نفسية التعامل بين المشرف والمعلم وتبيان نقاط الضعف وتقديم الدعم فيها بالإضافة للتشاور مع مدير المدرسة عمل جلسة تشاوريه كيف ننهض بالمستوى المعلم مما ينعكس على تحصيل الطلبة".

وأضافت الخبيرة (أ.ك):

" أهم الأساليب الزيارة الصفية بالإضافة للبرامج التدريبية إضافة إلى وجود زيارات تبادلية".

ثانياً: مجال معيقات تطبيق الدليل:

بلغ عدد الترميزات على المجال 138 ترميز، تم فرزها إلى 6 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يظهر في الشكل رقم (16) ملحق (ي).

وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كالآتي:

1. معيقات مالية: وتكونت من 40 رمزاً، وفي هذا السياق أشار الخبير (م.خ):

"اعتماد اقامه ورشات العمل على المانحين يعني احنا ما بنقدر نعمل ورشه عمل الا إذا ضمن ذلك من مانح ".

2. معيقات فنية: وتكونت من 51 رمزاً. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ف.م):

"وجود نقص في الموارد البشرية المتخصصة حيث لا يتوفر في الميدان مشرفين متخصصين فلا يوجد مشرفين متخصصين".

وأضاف الخبير (أ.أ):

"نقص التأهيل والتدريب وتطوير القدرات حيث أن المشرف المهني هناك مستجدات بشكل مستمر في التخصصات، حيث انه يوميا يوجد متغيرات خصوصا في التخصصات التي لها علاقة بالحاسوب بحاجة لتوفير تدريب دائم ".

كما قالت المعلمة (ش.ع):

"صعوبة تنيفذ جميع الأساليب الاشرافية المذكورة، بسبب تنوع تخصصات المعلمين وتواجد تخصصات فريدة في كل مديرية وبالتالي ليس من السهل تنفيذ الأساليب مثل عمل اجتماعات أو ندوات أو زيارات تبادلية لأننا بحاجة إلى تنقل المعلمين وسفرهم من محافظة إلى محافظة".

3. معوقات إدارية: وتكونت من 40 رمزاً. وفي هذا السياق أشار الخبير (ف. ع):

"ورش العمل والمؤتمرات هذه أكبر من صلاحيات المشرف وهي من صلاحيات المديرية وبحاجة لتمويل".

وأضافت الخبيرة (ن.ع):

"الاساليب التابعة للنمط الابداعي والبناء والتشاركي لها معيقات اما الاشراف التوجيهي والتصحيحي لأنها ضمنيا متفق عليه ومتبنى من قبل الإدارة العامة ليس لها معيقات ".

وقل المعلم (ط.أ):

"سياسة الوزارة او البروتوكولات قد تعيق الزيارات التبادلية أو خروج المعلمين إلى ورشات أو دورات خصوصا إذا كان ذلك بالتنسيق مع مؤسسات اخرى اهلية او غير حكومية".

4. الاتجاهات السلبية نحو الاشراف ومهنة التعليم: وتكونت من18 رمزاً، وفي هذا السياق أشار الخبير (ن.ص)"

" طبيعة المعلمين تقبلهم لفكره الاشراف ككل هذه الفكرة لازم تتغير كذلك عدم قبول من مديري المدارس فلازم مديري المدارس يتقبلوا المشرفين يكونوا مقتنعين بدور المشرف".

كما أضافت المشرفة (ف. خ):

" النظرة السائدة لدى المعلمين ان المشرف يأتي لتصيد الاخطاء والتفتيش وما زال هناك رهبه لدى المعلم من الاشراف".

5. معيقات تقنية: وتكونت من 11 رمزاً. وفي هذا السياق أشار الخبير (ع. س):

" التحديات التقنية: هناك عدد من المشرفين الذين يفتقدون للمهارات التكنولوجية الحديثة".

كما أضافت المديرة (أ. د):

"عدم توفر الوسائل التكنولوجية والبنية التحتية".

6. الظروف السياسية والجغرافية: وتكونت من 10 رموز. وفي هذا السياق أشارت المعلمة (س.خ):

" الظروف السياسية مما يشكل عائق أمام المشرف في الوصول لكافة المناطق / المدارس وكذلك تعيق عقد الندوات والدورات والاجتماعات".

وأضافت الخبيرة (ن.د):

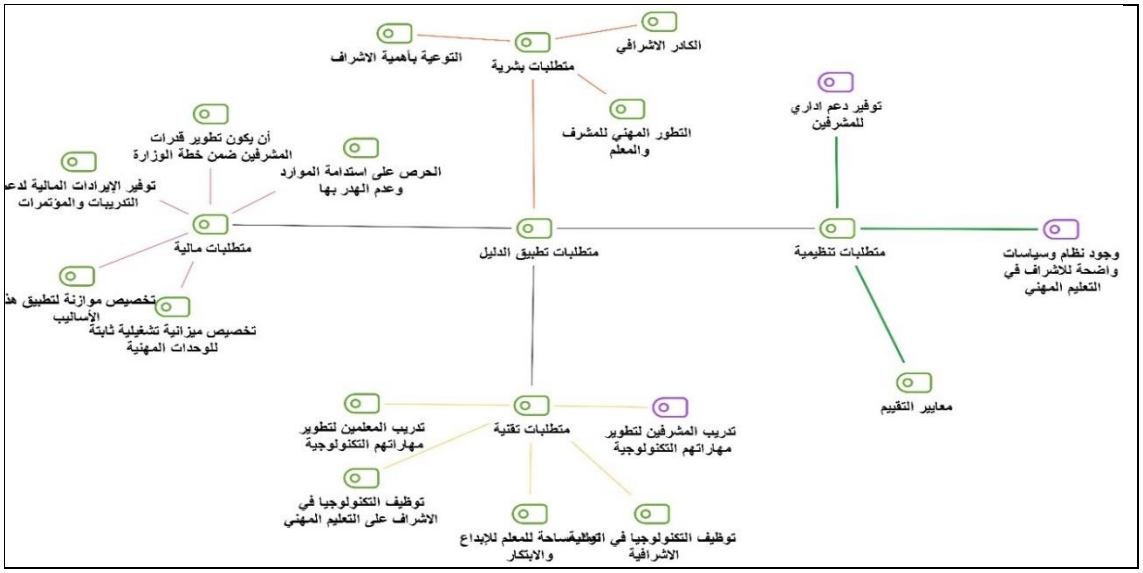
" والزيارات التبادلية يعيقها صعوبة التنقل مدرسه إلى اخرى ".

ثالثاً: متطلبات تطبيق الدليل:

بلغ عدد الترميزات على المجال 99 ترميز، تم فرزها إلى 4 فئات فرعية، و3 فئات ترميزية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يظهر في الشكل رقم (17)

شكل 17

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال متطلبات تطبيق الدليل ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024)



وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كالآتي:

1. متطلبات مالية: وتكونت من 5 رموز، وفي هذا السياق أشارت المديرة (ت.د):

" الحرص على استدامة الموارد وعدم الهدر بها ".

وأضافت الخبيرة (أ.ك):

" توفير الإيرادات المالية لدعم التدريبات والمؤتمرات".

2. متطلبات بشرية: وتكونت من 3 فئات ترميزية، و59 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: التطور المهني للمشرف والمعلم والكادر الاشرافي بعدد 28 رمزاً لكل منهما، والتوعية بأهمية الاشراف بعدد 3 رموز. وفي هذا السياق أشارت المديرة (ت.د):

" تعريف المعلم الاساليب الاشرافية الحديثة وكذلك المديرين والمشرفيين".

وأضافت المشرفة (ف.خ):

" وعمل توعية حول الإشراف بحيث يتقبله المعلمون".

كما قال الخبير (عِ. س):

" توفير برامج تدريبية للمشرفين تركز على تطوير مهارات الاشراف في الانماط الاشرافية الحديثة".

وأضافت المديرة (ت. د):

" تطبيق الأساليب الحديثة يتطلب تأهيل للمشرفين وللمعلمين أيضاً".

3. متطلبات تقنية: وتكونت من 5 رموز. وفي هذا السياق أشار الخبير (ع. س):

" هناك عدد من المشرفين الذين يفتقدون للمهارات التكنولوجية الحديثة لذلك يجب تدريب المشرفين على ذلك وتوجيهها وتطبيقها بشكل فعال ".

4. متطلبات تنظيمية: وتكونت من 3 فئات ترميزية و30 رمزاً. وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: معايير التقييم بعدد 14 رمزاً، ثم وجود نظام وسياسات واضحة للاشراف في التعليم المهني بعدد 11 رمزاً، ثم توفير دعم إداري للمشرفين بعدد 5 رموز. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ر. هـ):

" وجود نظام الاشراف وسياسات واضحة توضح ادوار المشرفين ومهامهم والنتائج المتوقعة منها واساليب اشرافيه وتطويريه معينه وأن تكون هذه الخطة موجودة ضمن التوجهات العليا".

وأضاف الخبير (م.خ):

" عدم التنسيق الصحيح واختلاف المرجعيات في مؤسسات التعليم التقني والمهني هي أكبر معضلة. الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحل عدم وجود تشتت في المرجعيات للتعليم المهني".

وقال الخبير (ن. ص):

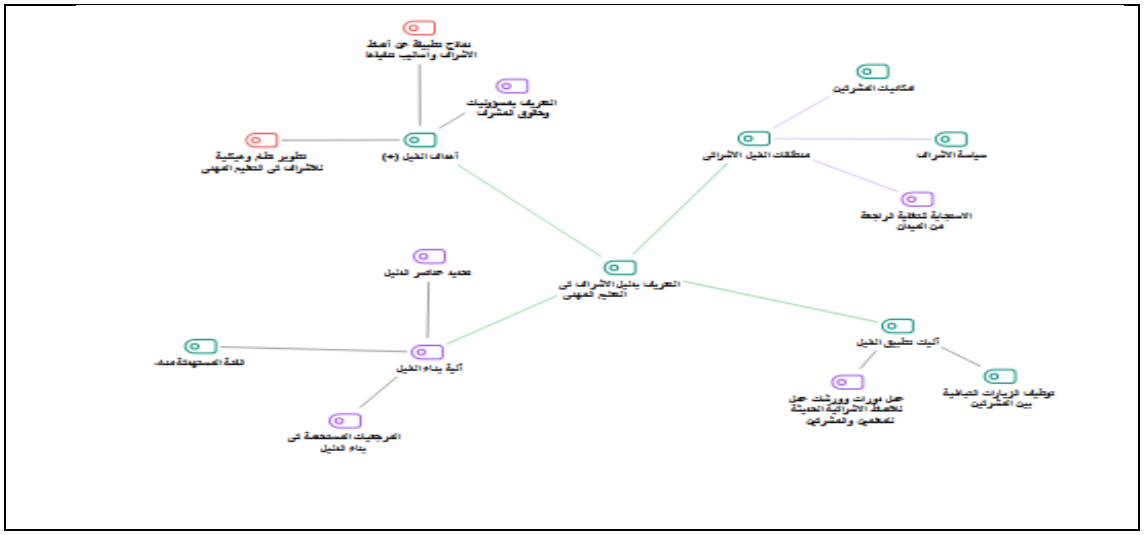
"وجود سياسة واضحة لدور المشرف المهني والمشرف المقيم (مدير المدرسة).

رابعاً: التعريف بدليل الاشراف في التعليم المهني:

بلغ عدد الترميزات على المجال 54 ترميز، تم فرزها إلى 4 فئات فرعية، و6 فئات ترميزية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما في الشكل رقم (18)

شكل 18

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال التعريف بدليل الإشراف في التعليم المهني ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024)



يتضح من الشكل رقم (18) أنّ الفئات الترميزية كانت كالآتي:

1. منطلقات الدليل: وتكونت من 3 فئات ترميزية، و12 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الاستجابة للتغذية الراجعة من الميدان بعدد 28 رمزاً، ثم سياسة الاشراف بعدد 4 رموز، ثم إمكانات المشرفين بعدد 3 رموز. وفي هذا السياق أشار الخبير (ع. س):

" العمل على مراجعة النظام والعمل على تطويره بما يتفق مع المعايير الدولية للوصول إلى عملية تعليم مهني متميز بجودة ومهارة ".

وأضافت الخبيرة (أ.ك):

"وضع دليل واضح للمهام بحيث يتم اطلاع المشرف عليه ".

2. أهداف الدليل هداف الدليل: وتكونت من 3 فئات ترميزية و23 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: تطوير يكلية ونظام للاشراف في التعليم المهني بعدد 12 رمزاً، ثم توفير نماذج تطبيقية عن الأنماط والأساليب الاشرافية بعدد 6 رموز، ثم التعريف بمسؤوليات وحقوق المشرف بعدد 3 ترميزات. وفي هذا السياق أشار الخبير (أ.أ):

" عمل نظام إشراف مستدام"

وأشار الخبير (ن.ص):

"يجب أن يكون دليل وأن يتم تدريب المشرفين على تعريف الإشراف وأهدافه وتعريف الأنماط والأساليب الإشرافية، السياسة العامة للإشراف في التعليم المهني وطرق التحضير ومعايير تقييم المدير والمعلم والمشرف. "

3. آلية بناء الدليل: وتكونت من 3 فئات ترميزية، و15رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: تحديد عناصر الدليل بعدد 9 رموز، والمرجعيات المستخدمة في بناء الدليل بعدد 5 رموز، والفئة المستهدفة بعدد رمز واحد. وفي هذا السياق أشار الخبير (ن. ع) =

" مراجعة لممارسات اشرافية عالمية في التعليم المهني ثم استدعاء خبراء في التعليم المهني ولهم دور في إدارة التعليم المهني وتشكيل فرق مميزة من الخبراء لبناء دليل اشراف مرن أي يكون الفصل الثالث نتائج الدراسة مفتاحي وليس دستوري نستفيد منه ونتأمل منه وليس فيه تعليمات رصينة".

كما قالت الخبيرة (أ. ك):

" يحتوي تفصيلات لكيفية إجراء الزيارة الصفية ونماذج لتنفيذ اي اسلوب اشرافي".

آليات تطبيق الدليل: وتكونت من 4 رموز. وفي هذا السياق أشار الخبيرة (أ. ك):

" توظيف الزيارات التبادلية بين المشرفين المهنيين (زيارة مشرف جديد لمشرف خبير)".

وأضاف الخبير (س. ع):

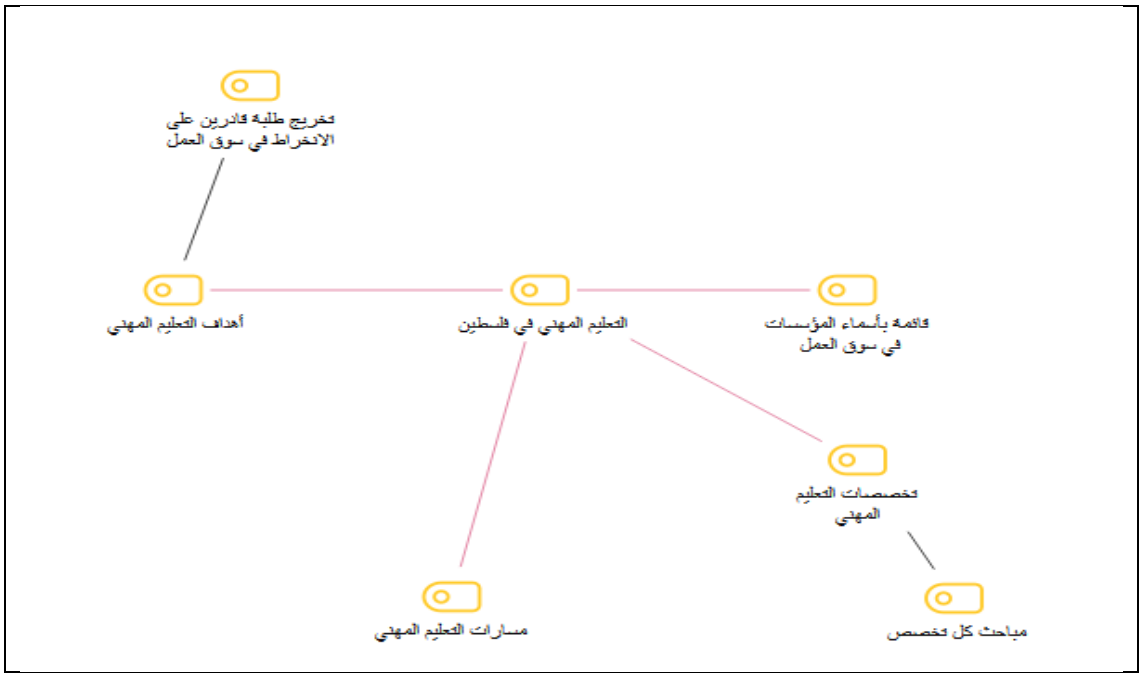
" العمل على إعداد دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين لتوضيح اهمية وفوائد الأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذه وتشجيع المعلمين والمشرفين على المشاركة الفاعلة والعمل على توجيههم".

خامساً: التعليم المهني في فلسطين:

بلغ عدد الترميزات على المجال 7 ترميزات، تم فرزها إلى 4 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يظهر في الشكل رقم (19)

شكل 19

مخطط توزيع الفئات الفرعية للترميزات والترميزات على مجال التعليم المهني في فلسطين ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024)



يتضح من الشكل رقم (19) أنّ الفئات الترميزية كانت كالآتي:

1. أهداف التعليم المهني: وتكونت من رمزين، وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ف. م):

" أهداف التعليم المهني لأن الاشراف يسعى لتحقيق هذه الأهداف".

2. مسارات التعليم المهني: وتكونت من رمزين. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ع.أ):

" توضيح التخصصات الموجودة والمسارات".

3. تخصصات التعليم المهني: وتكونت من رمزين. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ن. د):

" كل تخصص مجالاته والكفايات اللازمة له".

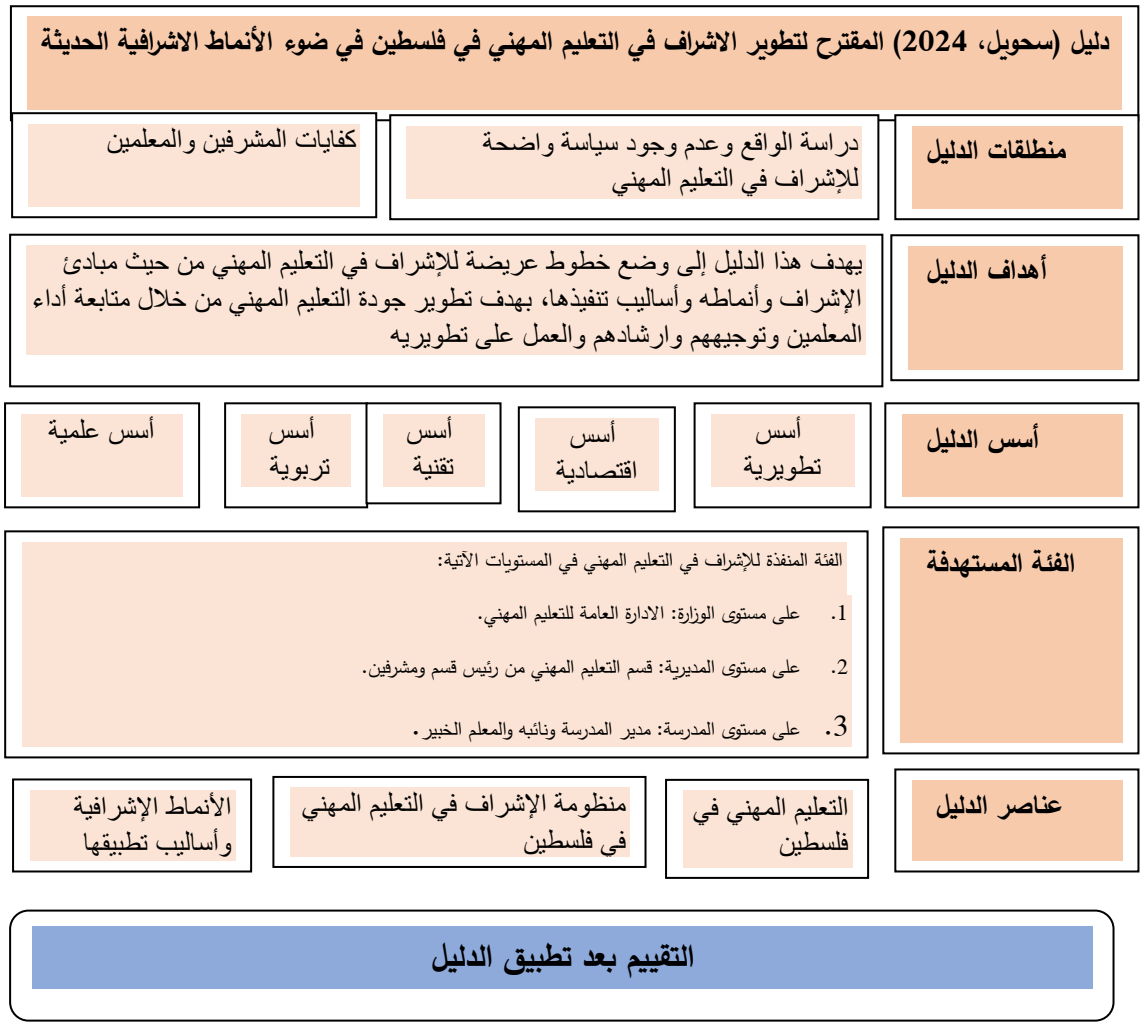
4. قائمة بأسماء المؤسسات في سوق العمل: وتكونت من رمز واحد. وفي هذا السياق أشارت الخبيرة (ن. ع):

" قائمة بأسماء المؤسسات في سوق العمل التي تخص كل تخصص لتسهيل الوصول إليها من قبل المعلم ليتمكن من الاستعانة بهم اضافة إلى تدريب الطلبة خلال العطلة الصيفية".

يوضح الشكل رقم (20) هيكلية دليل (محاسن سحويل،2025) المقترح لتطوير الاشراف في التعليم المهني في فلسطين في ضوء الأنماط الاشرافية الحديثة، وبناء على التحليل النوعي للمقابلات مع العينة النوعية.

شكل 20

هيكلية دليل (سحويل،2025) المقترح للدليل التطويري للإشراف في التعليم المهني في فلسطين



الفصل الرابع

مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج تبعا لتسلسل تساؤلاتها:

أولاً: مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما الواقع للأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين؟

بينت نتائج الدراسة أنّ درجة واقع الأنماط الاشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم كانت بدرجة كبيرة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول نمط الإشراف التصحيحي وفي الترتيب الثاني نمط الإشراف الإبداعي وفي الترتيب الثالث نمط الإشراف الوقائي، وفي الترتيب الرابع نمط الإشراف البنائي، وفي الترتيب الخامس نمط الإشراف التطويري، وفي الترتيب السادس نمط الإشراف التشاركي، وفي الترتيب السابع نمط الإشراف المدمج. وتفسر الباحثة نتيجة نمط الإشراف التصحيحي في المرتبة الأولى، تعود للنمط المتبع في الإشراف حالياً، حيث تتم المشاهدة الصفية للمعلم من قبل المشرف، ويرصد نقاط القوة لدى المعلم ويعززها، ونقاط الضعف أو الأخطاء التي يقع فيها، ويعمل على تصحيحها. وتفسر نتيجة نمط الإشراف المدمج في المرتبة الأخيرة، أن العمل بهذا النمط الإشرافي بدأ في عهد قريب في مطلع عام 2020، مع بداية جائحة كورونا، حيث بدأ التواصل مع المعلمين الكترونياً، وتم تحويل التعليم الكترونياً عبر منصات متعددة، إلى أن اعتمدت وزارة التربية والتعليم منصة تيمز، وتم تدريب المعلمين على آلية استخدام هذه المنصة، وضعف الرغبة لدى المشرفين في التجديد، وكثرة الأعباء عليهم، إضافة إلى عدم وجود بنية تحتية تخدم هذا النمط من الإشراف مثل صعف شبكة الإنترنت. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من التميمي وأحمد (Al-Tameemi & Ahmed, 2022) وعبد وأحمد (2022) التي أظهرت نتائجها أنّ المشرفين لديهم مستوى جيد من أنماط الإشراف التربوي، على العكس من دراسة

عبد الرحمن (2018) التي أظهرت نتائجها أنّ واقع ممارسة الأنماط الإشرافية لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط.

وبالنظر إلى نتيجة كل نمط من أنماط الإشراف، يظهر للباحثة أن نتيجة النمط الأول (الإشراف التصحيحي) جاءت بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة لجميع فقرات النمط، وكان أقل وزن نسبي للفقرة (1) (تجاوزه عن الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المعلم خلال ممارساته التعليمية إذا لم يترتب عليها أضرار)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (31) (تقديم تغذية راجعة للمعلمين بعد المشاهدة الصفية تساعدهم على معالجة الأخطاء التي وقعوا فيها خلال ممارساتهم التعليمية). ويعزى ذلك إلى أن نظام الإشراف الحالي في التعليم المهني يرصد جميع الأخطاء التي تظهر لدى المعلم، ويسلط الضوء على الأخطاء التي يترتب عليها مضار، والتي تتعلق بالمحتوى وإدارة الموقف التعليمي واستراتيجيات تنفيذه والالتزام بالأمن والسلامة المهنية، ويزوده بتغذية راجعة عنها، ويرصد توصياته في تقرير الزيارة الإشرافية لتفادي هذه الأخطاء، ويتابع ذلك خلال الزيارات الإشرافية اللاحقة.

كما أن نتيجة النمط الثاني (الإشراف الإبداعي) جاءت بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة لجميع فقرات هذا النمط، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهاجري والطعاني (2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي كانت بدرجة مرتفعة، بينما نتائج دراسة قرادي والهاجري (2023) أظهرت أنّ واقع تطبيق نمط الإشراف الإبداعي جاء بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وكان أقل وزن نسبي للفقرة (20) (تعزيز نشاطات المعلمين الإبداعية للوصول إلى التعلم الذاتي)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (22) (توفير بيئة تدعم التجديد والابتكار عند المعلمين والتفكير خارج الصندوق)، ويعزى ذلك إلى بنية منهاج المباحث المهنية، والقائم على المواقف التعليمية، حيث يبدأ كل موقف تعليمي بمشكلة حياتية، وتتطلب خطوات ليتم التوصل إلى حلول لهذه المشكلة، وكذلك كل معلم مهني متخصص في حرفة معينة، وهذا يدفع المعلم للتطوير الدائم في حرفته، وكذلك يتم تقديم الدعم للمعلم من قبل المشرف الزائر أو المقيم لتطوير نفسه في مجال حرفته بما يتناسب مع التطورات العالمية ومتطلبات سوق العمل، هناك معلمين ليس لديهم

الشغف في تطوير ذاتهم، نظراً لقلة الحوافز، وعدم وجود عقوبات، وكذلك نظراً لقلة الحوافز للقائم بالإشراف المهني في التعليم المهني، مما لا يشجعه على تعزيز النشاطات الإبداعية.

أمّا نتيجة النمط الثالث (الإشراف الوقائي) فقد جاءت بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة لجميع فقرات هذا النمط، وكان أقل وزن نسبي للفقرة (10) (إعداد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمون خلال ممارستهم للتعليم)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (8) (استخدام أساليب مناسبة لكل موقف آخذاً بعين الاعتبار شخصية المعلمين)، وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المزيدي واللواتيا (2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المشرفين للإشراف الوقائي والابداعي كان عالياً، على العكس من دراسة سعد (2020) التي جاءت بنتيجة أن الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجه الفني جاءت بدرجة متوسطة.

كما أنّ نتيجة النمط الإشرافي الرابع (الإشراف البنائي) جاءت بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة لجميع فقرات هذا النمط، وكان أقل وزن نسبي للفقرة (16) (إثارة روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (دراسة المواقف والفرص لمساعدة المعلمين على النمو المهني المستمر).

وجاءت نتيجة النمط الإشرافي الخامس (الإشراف التطويري) بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة لجميع فقرات المجال، وكان أقل وزن نسبي للفقرة (30) (مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية)، ويعود ذلك إلى قلة تدريب المعلمين المهنيين على هذه المهارة البحثية. وأعلى وزن نسبي للفقرة (28) (مساعدة المعلمين المبتدئين والذين لديهم خبرات قليلة في التدريس من خلال اشراكهم في دورات تطويرية).

كما جاءت نتيجة النمط الإشرافي السادس (الإشراف التشاركي) بدرجة كبيرة، ودرجة كبيرة لجميع فقرات المجال، وهذا يتفق مع نتائج دراسة قرادي والهاجري (2023)، التي أظهرت أنّ واقع تطبيق نمط الإشراف التشاركي جاء بدرجة كبيرة، على العكس من نتيجة دراسة الرواحي وآخرون (2023) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي جاءت بدرجة متوسطة. وكان أقل وزن نسبي للفقرة

(43) (مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (42) (الاهتمام بحاجات المعلمين المهنية والعمل على تحقيقها). وهذا يعود إلى الصلاحيات المعطاة للمشرف والدور الأساسي للمشرف الذي يتابع الجوانب الفنية للمعلمين مثل التخطيط والتدريس والتشبيك مع سوق العمل ومتابعة تطورهم المهني.

وجاءت نتيجة النمط الإشرافي السابع (الإشراف المدمج) بدرجة كبيرة، ودرجة كبيرة لجميع فقرات المجال، وكان أقل وزن نسبي للفقرة (35) (تشجيع المعلمين على زيارة زملاء آخرين في نفس التخصص في مدارس أخرى)، وأعلى وزن نسبي للفقرة (37) (تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الإلكترونية التي تتيح أساليب جديدة وتفتح آفاقاً للتعلم الذاتي)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هناك عدد من المعيقات التي تحد من تنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمين، منها الإدارية مثل القوانين التي تحد من خروج المعلمين من المدارس، والمادية مثل تغطية تكاليف المواصلات والسياسة و الجغرافية وهي صعوبة التنقل بين المدارس المهنية، حيث أنّ هناك ندرة في بعض التخصصات المهنية، فقد لا يكون التخصص سوى في مديرية واحدة أو مديريتين. وتتفق نتيجة أنّ درجة ممارسة الإشراف المدمج لدى المشرفين من وجهة نظر معلميهم ومدارئهم كبيرة مع نتيجة دراسة سلمان (2021) التي أظهرت نتائجها أنّ واقع استخدام الإشراف المدمج في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين أنفسهم جاء مرتفعاً، ودراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت أنّ تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة جاءت بدرجة عالية. كما تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الجهني والجهني(2023) التي أظهرت نتائجها أنّ المشرف التربوي له دور في تطبيق الاشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاث بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما أنّ درجة موافقة المشرفين التربويين على تطبيق متطلبات الإشراف المدمج جاءت بدرجة كبيرة.

وترى الباحثة أنّ ظهور واقع جيد للأنماط الإشرافية يدل على وجود تنوع في الأنماط الإشرافية التي يتم توظيفها في الإشراف على المعلمين المهنيين، بحيث يؤخذ يعين الاعتبار خبرات المعلمين وقدراتهم ومؤهلاتهم، أي أنّ المشرفين لا يستخدمون نمطاً واحد لجميع المعلمين، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة

محمد(2019) التي أظهرت أن المشرفين التربويين يتمتعون بنمط إشرافي متنوع، آخذين بعين الاعتبار المستويات المختلفة للمعلمين من حيث قدراتهم واهتماماتهم وامكانتهم ومستوياتهم العلمية.

ثانياً: مناقشة نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الواقع للأنماط الإشرافية المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديري المدارس؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة بين المعلمين ومديري المدارس من وجهة نظرهم على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية لصالح مديري المدارس، وهذا يعني أنّ مديري المدارس من وجهة نظرهم يرون أنّه يتم تطبيق كافة الأنماط الإشرافية ، ويعود ذلك إلى تحيز المستجيبين، فتكون وجهات نظرهم في أنفسهم مرتفعة في العادة مقارنة بوجهات نظر الآخرين فيهم، إذ من الصعب أن يعترف الشخص بقصور جوانب شخصيته وأدائه، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة قرادي والهاجري(2023) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة لكن لصالح المعلمين، واختلف مع نتائج دراسة السرطاوي وآخرون (2021) التي أظهرت أنّ هناك فروقاً غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على مجالات الإشراف التصحيحي والإشراف البنائي والابداعي والتطويري والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير الوظيفة، واتفقت معها في إيجاد فروق دالة إحصائياً على مجال الإشراف الوقائي لصالح مديري المدارس.

يعتبر مدير المدرسة جهة إشرافية (مشرف مقيم)، وهو عادة ما يكون معلم متميز. أمّا بالنسبة للمعلم المهني، فتتم عملية الإشراف من قبل جهتين: مدير المدرسة كمشرف مقيم، والمشرف الزائر من قبل مديرية التربية والتعليم، وكل منهم ينفذ الإشراف بآلية مختلفة عن الآخر، وهذا يبرر وجود فروق بين المعلمين والمديرين، ويتطلب وجود سياسة واضحة للإشراف، واتفق ذلك مع توصيات دراسة ماندفرو (Mandefro, 2019)، التي أوصت بضرورة وجود سياسات قانونية تشجع المميزين من المعلمين على الوصول للمناصب

الإشرافية، وتطوير وتوفير أدلة إشراف موحدة لمشرفي المدارس حتى يتمكنوا من استخدامها في تحسين أنشطتهم الإشرافية اليومية. كما أنّ مدير المدرسة يتفرغ للإشراف على معلمي مدرسته، إضافة للمهمات الأخرى الموكلة إليه، بينما المشرف الزائر لديه عدد أكبر من المعلمين والمدارس التي يشرف عليها، وهذا يجعل المشرف الزائر ليس لديه المجال للتنويع في الأنماط الإشرافية. واتفق ذلك مع دراسة حماد وآخرون (2022)، التي أظهرت نتائجها أنّ من التحديات التي تعيق منظومة الإشراف عن تحقيق أهدافها، كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف.

ثالثاً: مناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين؟

بينت نتائج التحليل ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية تعود لمتغير الجنس، وبحجم أثر قليل. وتتفق مع نتائج دراسة كل من المزيدي واللواتيا (2021) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مواد العلوم للإشراف الوقائي تبعاً للنوع الاجتماعي، والهاجري والطعاني (2020) التي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي لجميع المجالات تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الرواحي وآخرون (2023) التي لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإشراف التشاركي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وكذلك دراسة السرطاوي وآخرون(2021) أظهرت أنّ الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في المتوسطات الحسابية على أنماط الإشراف التربوي: التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والإبداعي، والتطويري، وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية: الإشراف الوقائي والبنائي والمدمج عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدبلوم. وقد كان حجم الأثر صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية باستثناء نمط الإشراف الوقائي فقد كان متوسطاً. واختلف ذلك مع نتائج دراسة سعد (2020) التي بينت أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة البحث في مستوى الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجع الفني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. واتفقت مع نتائج دراسة الهاجري والطعاني (2020) التي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي لجميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية (الإشراف التصحيحي، الإشراف الوقائي، الإشراف الإبداعي، الإشراف المدمج، الإشراف التشاركي) والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح من سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في نمطي الإشراف البنائي والتطويري، وبحجم أثر صغير على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية باستثناء نمطي الإشراف التصحيحي والوقائي، فقد كان متوسطاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة قرادي والهاجري (2023) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع تطبيق نمطي الإشراف التشاركي والإبداعي تعزى لمتغير الخبرة التعليمية. واختلفت مع نتائج دراستي المزيدي واللواتيا(2021) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مواد العلوم للإشراف الوقائي تبعاً للخبرة التدريسية، مع نتائج دراسة الهاجري والطعاني (2020) التي بينت

نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي لبعض المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: سعد (2020) التي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات عينة البحث في مستوى الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجع الفني تبعاً لمتغير التخصص، ودراسة الرواحي وآخرون (2023) التي لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإشراف التشاركي تبعاً لمتغير التخصص.

رابعاً: مناقشة نتائج التساؤل الرابع: ما درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين المهنيين؟

بينت نتائج الدراسة أنّ درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية من وجهة نظر المعلمين المهنيين ومديريهم للعينة الكلية كانت بدرجة متوسطة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول زيارة المدرسة بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثاني البرامج والدورات التدريبية بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث الاجتماعات واللقاءات بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الرابع الدروس التطبيقية بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الخامس الورشات التربوية والفنية بدرجة كبيرة، وفي الترتيب السادس المعارض التعليمية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب السابع النشرات التربوية والإشرافية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الثامن الزيارات الصفية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب التاسع الندوات التربوية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب العاشر الزيارات التبادلية بين المعلمين بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الحادي عشر اشراف الأقران بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الثاني عشر المؤتمرات التربوية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الثالث عشر القراءات الموجهة بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع عشر البحث الإجرائي بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الخامس عشر التعليم المصغر بدرجة متوسطة. وتفسر الباحثة ظهور زيارات المدرسة

في الترتيب الأول، نظراً لزيارة المشرف الزائر من مديرية التربية والتعليم للمدرسة بشكل كبير لمتابعة العديد من القضايا المتعلقة بالتعليم المهني، مثل تفقد المشاغل وتجهيزاتها، وتقديم ارشاد مهني للطلبة، ومتابعة مشاريع الكفاءة المهنية، وبعض القضايا الأخرى لدى المعلمين مثل متابعة سجلات التلمذة المهنية. أمّا ظهور البرامج والدورات التدريبية في الترتيب الثاني والاجتماعات واللقاءات في الترتيب الثالث، والورشات التربوية والفنية فيعود إلى توفر الدعم من الدول المانحة وتنسيق الدورات التدريبية والاجتماعات للمعلمين المهنيين. إضافة إلى الأزمات التي مرّ بها التعليم في فلسطين، ومنها ظاهرة كورونا، مما دعا الحاجة لتدريب المعلمين على تقنيات التعليم الإلكتروني مما ساهم في إيجاد الكثير من الدورات التدريبية والورش. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من: الظفرية وأخريات (2022) التي بينت نتائجها أنّ درجة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية جاءت بدرجة عالية جداً، وأنّ أسلوب الزيارة الصفية من أبرز التحديات التي تواجه المشرف في عدم التنويع في الأساليب الإشرافية، والغبيشي والزهراني (2021) التي بينت أنّ درجة ممارسة الأساليب الإشرافية لدى المديريات والمشرفات جاءت بدرجة عالية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عودات والطحاينة (2014) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية من قبل المشرفين تراوحت بين المتوسطة والمتدنية من وجهة نظر المعلمين، وكانت ممارسة أسلوب الزيارات الصفية بدرجة متوسطة، وأسلوب البحوث الإجرائية كان من أقل الأساليب الإشرافية توظيفاً بدرجة متدنية. كما توافقت. أنّ الدورات التدريبية من أكثر الأساليب ممارسة تليها الاجتماعات واللقاءات والدروس التطبيقي والورشات التربوية والفنية مع دراسة مايسيوره وآخرون (Maisyaroh, et al., 2021) التي أظهرت أنّ تقنيات الإشراف الأكثر استخداماً في أندونيسيا هي اجتماعات المعلمين، والدورات التدريبية، ومناقشات الأقران، والندوات، وبرامج التطوير، بينما في الفلبين تكون الندوات، ودراسة الدروس، والتقييم الذاتي، ومناقشات الأقران، واجتماعات المعلمين.

خامساً: مناقشة نتائج التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين بين المعلمين المهنيين ومديري المدارس؟

بينت نتيجة الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة بين المعلمين ومديري المدارس من وجهة نظرهم على الأساليب الإشرافية: النشرات التربوية والإشرافية والبحث الإجرائي والندوات التربوية والمؤتمرات التربوية والتعليم المصغر والقراءات الموجهة. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لباقي الأساليب الإشرافية☹ الزيارات الصفية، الزيارات التبادلية بين المعلمين، الورشات التربوية والفنية، الدروس التطبيقية، زيارة المدرسة، المعارض التعليمية، الاجتماعات والقاءات، البرامج والدورات التدريبية، إشراف الأقران) والدرجة الكلية، ولصالح مديري المدارس. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنّ الأساليب الإشرافية: النشرات التربوية والإشرافية والبحث الإجرائي والندوات التربوية والمؤتمرات التربوية والتعليم المصغر والقراءات الموجهة، هي أساليب غير شائع استخدامها من قبل المشرف سواء المقيم أو الزائر، فلذلك لم تكن هناك فروق بين المديرين والمعلمين، أمّا الأساليب الإشرافية الباقية فقد كان هناك فروق دالة إحصائياً لصالح مديري المدارس، وذلك كون مدير المدرسة يمارس عملية الإشراف، ويهتم بتطبيق هذه الأساليب خلال عملية الإشراف المقيم. وهذا يتفق مع دراستي كوسي وآخرون (Kusi et al., 2019) يوسي وبرنياه (U-sayee & Brenyah, 2021) اللتين أوجدتا أنّ الممارسات الإشرافية لمديري المدارس تضمنت مشاهدة الحصص الصفية، والتحقق من سجل عمل المعلم وتقديم ملاحظاتهم، وتوفير التدريب أثناء الخدمة' إضافة لمتابعة المعلمين الجدد وتقديم المساعدة لهم.

سادساً: مناقشة نتائج التساؤل السادس: ما حجم الأثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفرع المهني الذي يدرسه في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين عند المعلمين المهنيين؟

بينت نتائج التحليل ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين على جميع الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية تعود لمتغير الجنس، وقد كان حجم الأثر صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات وآخرون (2017) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين للقدرات الإبداعية في أساليب الزيارة الصفية والمداولات الإشرافية والقراءات الموجهة والدورات التدريبية تعزى لمتغير الجنس. واختلف مع دراسة قيطة والزيان (2014) التي أظهرت أن هناك فروق في متوسطات درجة ممارسة الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة الجرايدة والبوسعيدي (2017) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة كوسي وآخرون (Kusi et al., 2019) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً في الممارسات الإشرافية المتعلقة بمشاهدة الحصص الصفية وتوفير التدريب أثناء الخدة وتوجيه الموظفين الجدد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني للأساليب الإشرافية: البحث الإجرائي والقراءات الموجهة وإشراف الأقران عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية، وكان حجم الأثر صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية. واختلفت مع دراسة قيطة

والزيان (2014) ودراسة الجرايدة والبوسعيدي (2017) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني للأساليب الإشرافية: الزيارات الصفية والزيارات التبادلية بين المعلمين والورشات التربوية والفنية والنشرات التربوية والإشرافية وزيارة المدرسة والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم أقل من خمس سنوات، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا لباقي الأساليب الإشرافية، وكان حجم الأثر صغيراً على جميع الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهاجري والطعاني (2020) التي أظهرت أنّ هناك فروق في مجال ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الدورات التدريبة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات وأكثر، ودراسة قيطة والزيان (2014) التي أظهرت أن هناك فروق في متوسطات درجة ممارسة الأساليب الإشرافية لصالح سنوات الخبرة الأعلى، ودراسة الجرايدة والبوسعيدي (2017) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الخبرة الأكبر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني لأسلوب المؤتمرات التربوية، ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لباقي الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم. وكان حجم الأثر صغيراً على جميع الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية.

سابعاً: مناقشة نتائج التساؤل السابع: ما الدليل المقترح للأنماط الاشرفية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين؟

بناء على الدراسة النظرية وتحليل البيانات الكمية، ومقابلات الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص، وخبرات الباحثة حيث تعمل في مجال الإشراف في التعليم المهني، وفي ضوء الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه الإشراف في التعليم المهني في إحداث التغيير المطلوب في العملية التعليمة وتحسين جودة مخرجات التعليم المهني من خلال تخريج طلبة يمتلكون الكفايات الشخصية والحرفية التي تلبي احتياجات سوق العمل، وتقديم الدعم المهني للمعلمين المهنيين، وتعزيز قدرتهم على تطوير أنفسهم مهنياً. قامت الباحثة بوضع دليل تطويري مقترح للإشراف في التعليم المهني.

منطلقات الدليل المقترح:

1. دراسة الواقع الموجود، وعدم وجود نظام واضح للإشراف على المعلمين المهنيين، فعملية الإشراف تتم بصورة ارتجالية، وغير منظمة حيث أنّ المشرفين غير مؤهلين، وهناك تفاوت في العملية الاشرافية وفقاً لخبرات المشرف وقدراته وخلفيته.
2. تزايد الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وقياداتها بتبني مداخل وآليات معاصرة لتطوير منظومة التعلم المهني، ورفع كفاءة الأداء للمعلمين المهنيين.
3. التنوع في تخصصات التعليم المهني مما يتطلب تعيين معلمين مهنيين غير مؤهلين تربوياً، حيث أنّهم من خريجي كليات الهندسة والفنون، وبحاجة لنظام إشراف واضح يتابعهم ويطورهم.
4. الحاجة الملحة لدليل للمشرف في التعليم المهني حيث لا يوجد دليل ارشادي للإشراف في التعليم المهني معتمد من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

5. مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف في التعليم المهني للخروج بطلبة قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل.

6. السعي للارتقاء بمستوى التعليم المهني في ضوء الاتجاهات الحديثة في التعليم المهني.

7. تحقيق الجودة في التعليم المهني من خلال ضمان جودة تأهيل المعلمين المهنيين والتطوير المهني المستمر لهم من خلال تقييمهم ومتابعتهم وتحديد احتياجاتهم من قبل نظام الإشراف.

8. الإعداد الجيد للمعلمين المهنيين مما ينعكس على أداء طلبتهم، حيث أنّ تعلم الطلبة بصورة أفضل يتوقف على قدرات وامكانات معلميهم.

9. تحقيق الجودة في أداء المعلم يحتاج لمعايير ومؤشرات لمراقبتها، وضمان تحقيقها في هذا الأداء، وهذا يتطلب وجود نظام إشرافي يتابع المعلم ويقيمه ويرشده ويعمل على استمرارية تطويره مهنياً.

10. في ضوء التطور التكنولوجي، أصبح التعليم المهني أحد المظاهر الرئيسية للنظام التعليمي، ومن المكونات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

فلسفة الدليل:

تأتي فلسفة الدليل المقترح للإشراف في التعليم المهني من الحاجة لتحقيق تعليم مهني جيد وشامل للجميع، ليساهم في تحقيق التنمية المستدامة. وذلك من خلال تزويد الطلبة بأحدث العلوم المعرفية والتقنية لإنتاج كفاءات علمية قادرة على المنافسة في الحياة العملية، وتلبي احتياجات سوق العمل، وتماشيا مع خطة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الاهتمام بالتعليم المهني لرفد سوق العمل بكوادر تقنية مؤهلة. كما أنّ الاشراف يعتبر حجر أساس في تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها من خلال مساعدة المعلمين على تحسين نموهم المهني باستخدام مبادئ وقواعد وأساليب وتقنيات صحيحه في تنفيذ الإشراف على المعلمين المهنيين. فالإشراف التربوي في المدارس المهنية يجعلها قادرة على تحسين جودة الخريجين ليكونوا جاهزين

للعمل، وقادرين على المنافسة في سوق العمل. كما أنّ تحسين جودة التعليم المهني يتطلب الإشراف وتطوير كفاءات المعلمين لا يكفي فقط من داخل أنفسهم، وإنما يتطلب المراقبة والتحفيز والتوجيه من الآخرين وخاصة مدير المدرسة والمشرف. ويعد الاشراف أداة لتحسين العملية التعليمية ولكي يتمكن المشرفون من أداء أدوارهم ينبغي لهم أن يوظفوا أنماطا إشرافية مقبولة لدى المعلمين، وأن ينوعوا في الأساليب الإشرافية التي يوظفونها. فكان هناك حاجة لوجود دليل تنظيمي مفتاحي مرن للإشراف في التعليم المهني في ضوء التوجهات الحديثة في الإشراف التربوي.

أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى وضع خطوط عريضة للإشراف في التعليم المهني من حيث مبادئ الإشراف وأنماطه وأساليب تنفيذها، بهدف تطوير جودة التعليم المهني من خلال متابعة أداء المعلمين وتوجيههم وارشادهم والعمل على تطويريه، وهناك مجموعة من الأهداف الفرعية لتحقيق هذا الهدف الرئيسي تتمثل في:

1. تقديم وصف لنظام الإشراف في التعليم المهني بكافة مكوناته، من حيث متابعة أداء المعلمين وتقييمهم وتطويرهم والإرشاد المهني.
2. توضيح أهمية دور المشرف التربوي وأثره في المعلمين.
3. توضيح الأنماط الإشرافية المفضلة من قبل المعلمين، والتي تلائم التعليم المهني، ليتم توظيفها في عملية الاشراف في التعليم المهني، حيث أنه لابد من تطوير أنماط إشرافية مقبولة للمعلمين الذين يشرف عليهم، وتزويد المشرفين بهذه الأنماط والأساليب التي تلزمهم للقيام بعملهم الاشرافي.
4. تقديم وصف إجرائي للأساليب التي يمكن أن يوظفها مشرف التعليم المهني خلال العملية الإشرافية.
5. وصف مجالات الإشراف في التعليم المهني.
6. توضيح أهداف وأسس الإرشاد المهني.
7. توضيح أسس التشبيك مع مؤسسات سوق العمل.

8. توضيح كفايات المشرف في التعليم المهني وأسس التقييم للمعلم والمشرف.

9. مساعدة المشرفين في التعليم المهني من مديري مدارس ومشرفين على فهم أدوارهم خلال العملية الإشرافية.

10. مساعدة مديري المدارس والمعلمين في فهم وظائف ومهام المشرف التربوي.

11. التغلب على كافة المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه عمل المشرف وتوفير بيئة ملائمة لعمله، إضافة لتوفير مواد ونماذج نظرية وتطبيقية تعزز عمل المشرف التربوي.

12. توفير بيئة داعمة لتطبيق الأنماط الإشرافية الحديثة في الإشراف على التعليم المهني داخل مدارس وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

13. توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق إشراف تربوي فعال.

14. تقدير أهمية التنمية المهنية للمعلمين من خلال توعية الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية التعلمية باحتياجات المعلم المهنية.

15. توفير مواد ونماذج نظرية وتطبيقية تعزز عمل المشرف، وتوفر له حلول للتحديات والمواقف الطارئة التي تواجه المشرف التربوي أثناء أداء عمله على اختلاف المراحل.

16. تمكين المشرفين التربويين من ارسال نماذج الخطط الدراسية للمعلمين عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة.

17. خلق مفهوم جديد للإشراف التربوي يتناسب مع مجريات العصر الحديث وتطوراته.

18. إتاحة الفرصة للمشرف التربوي للقيام بعمله مع المعلمين واختيار ما يتناسب من قدراته من خلال تقديم نماذج تطبيقية واشرافية.

19. إتاحة الفرصة للمعلمين للتأمل الذاتي في تحليل أنشطتهم، ومساعدة المشرف التربوي على استخدام وسائل إشرافية متنوعة.

20. تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي لمعرفة ما قام به المعلم للحصول على التغذية الراجعة من الإشراف التربوي.

أهمية الدليل:

يمثل هذا الدليل خارطة طريق تشتمل على مجموعة من الإجراءات والارشادات والأدوار والمسؤوليات والمهام الخاصة بالتعليم المهني، تقدم للقائمين بالإشراف في التعليم المهني من مشرف ومدير مدرسة لمساعدتهم في تنظيم العلاقة بين كافة أطراف العملية التعليمية، وامتلاكهم مهارات تمكنهم من معرفة المراحل التي يعيشها المعلم خلال قيامه بمهنته، مما يعود بأثر إيجابي على تحسين جودة التعليم المهني والتخطيط لتطوير برامج التعليم المهني، والمشاركة في تنمية المهارات التعليمية والحرفية والريادية للوصول إلى تحقيق مخرجات تعليم مهني، تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وتوائم التطور في السوق العالمي.

أسس الدليل المقترح للإشراف المهني:

استعانت الباحثة بمجموعة من الأسس والمبادئ التي انطلق منها التصور وكيفية الاستفادة منها في بناء التصور وتتلخص هذه الأسس في:

1. أسس تطويرية: تعد عملية التطوير من المداخل الهامة والرئيسية لعملية الإشراف، ويطلق عليه المنهج التطويري الذي من ضمن مهامه تقديم خدمات اشرافية متدرجة للمعلم، كما تتيح له تطوراً بعيد المدى، ليصبح قادراً على صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه، كما أنه يراعي الفروق الفردية لدى المعلمين لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم. فالمشرف التطويري ذو تفكير تجريدي عالي، ولديه القدرة على توجيه المعلمين والاهتمام بتنميتهم تطويرياً وذاتياً.

2. أسس اقتصادية تتمثل في رأس المال المتمثل في العنصر البشري لتطوير أداء المعلمين من خلال انخفاض الاشراف التقليدي، وضرورة التعرف على إمكانيات المعلمين المادية وتنمية الموارد المادية اللازمة لتطوير المعلمين والحد من النفقات. كما أنّ جودة التعليم المهني تعني رفد سوق العمل بخريجين ذا كفاءة عالية مهنياً.

3. أسس تقنية: تتمثل في الطفرة التقنية والتكنولوجية الهائلة والملموسة في المجتمعات والتي تساهم في التواصل بين أطراف العملية التعليمية أكثر من ذي قبل والاستفادة من هذه التقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الهواتف الذكية وشبكات التواصل الاجتماعي.

4. أسس تربوية: تهدف إلى البحث عن نموذج إشرافي حديث ومبتكر، يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لإحداث التغيير المنشود في الإشراف التربوي في التعليم المهني، وتحقيق النمو المهني للمعلمين المهنيين.

5. أسس علمية: تتمثل في التعرف على أهداف ومكونات التصور المقترح وذلك باتخاذ خطوات البحث العلمي، اعتماد نتائج التحليل النوعي لنتائج المقابلات للمجموعات البؤرية لمديري المدارس والمشرفين التربويين والتي نتج عنها 852 رمزاً (Codes)، و41 فئة (Categories)، و27 فئة فرعية (Categories–Sub)، و5 مواضيع (مجالات) (Themes) نحو كتابة نظرية الدراسة (Theory) وهي جودة تدريب المعلمين في فلسطين.

الفئة المستهدفة:

يستهدف هذا الدليل التطويري المقترح الفئة المنفذة للإشراف في التعليم المهني في المستويات الآتية:

1. على مستوى الوزارة: الادارة العامة للتعليم المهني.
2. على مستوى المديرية: قسم التعليم المهني من رئيس قسم ومشرفين.
3. على مستوى المدرسة: مدير المدرسة ونائبه والمعلم الخبير.

عناصر الدليل المقترح:

مقدمة:

يعد تحسين التعليم المهني والارتقاء به رؤية يسعى الجميع لتحقيق أهدافها وربط مخرجاتها بالجودة المدرسية التي تعمل على اكساب الطلبة المهارات الحرفية والاجتماعية والريادية من خلال التنمية المهنية للمعلمين وتطوير أدائهم الذي يشكل الدافع الأهم في تحسين مستوى الطلبة، وتفعيل علاقة العاملين بحقل التعليم المهني، وخلق قناعات لديهم بأهمية التعاون والعمل التشاركي وتبادل الخبرات بينهم، باعتبارها اللبنة الأساسية التي تدفع بالنظام نحو الجودة والتميز. ونظراً لحداثة الإشراف في التعليم المهني، عملت الباحثة على تطوير دليل في الاشراف على التعليم المهني، ليكون مرجعية مهمة للمشرفين في التعليم المهني ومديري المدارس والمعلمين المهنيين، لا سيما وأنّ أهدافه مشتقة من دراسة الواقع التربوي للتعليم المهني في فلسطين. يتضمن هذا الدليل تعريف بالتعليم المهني في فلسطين، أضافة مفاهيم وأليات في مجالات ومحاور مهمة في الإشراف في التعليم المهني، في الجانبين النظري والتطبيقي لتحقيق التكامل فيما بينها، والشمولية في الأداء. تضع الباحثة بين أيديكم ثمرة جهد متواضع قابل للتطور والتجديد كلما الحاجة المهنية لذلك، ليكون هذا الدليل مرجعاً يعود اليه رؤساء أقسام التعليم المهني والقائمين بعملية الإشراف في التعليم المهني من مشرفين ومديري مدارس، والمعلمين المهنيين عند قيامهم بالمهام الملقاة على عاتقهم، إضافة لذوي العلاقة بالتعليم المهني من واضعي سياسات وإدارة عامة للتعليم المهني ومانحين.

أولاً: التعليم المهني في فلسطين:

1. **أهداف التعليم المهني في فلسطين:** يسعى نظام التعليم المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مستوى المجتمع وعلى مستوى الأفراد الملتحقين ببرنامج هذا النظام: ومن أبرز هذه الأهداف:

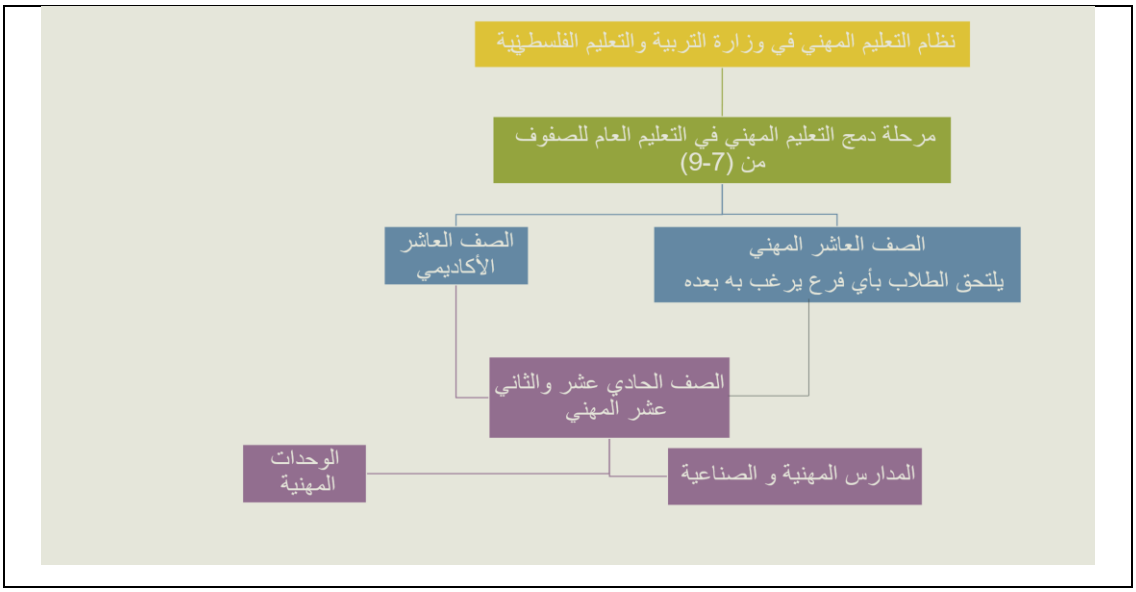
- تزويد المجتمع بالقوى العاملة الماهرة المدربة والفنيين المؤهلين القادرين على المساهمة في تطوير وصيانة البنى التحتية، وقطاعات الصناعة، والزراعة، والخدمات.

- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة ومراقبة تأثيرها على القطاعات الاقتصادية المختلفة والسعي إلى التعامل مع تأثيراتها على سوق العمل.
- إكساب الأفراد المعارف والمهارات التي يتطلبها تخصصه المهني وفق الأسس والمعايير المقبولة في سوق العمل وبما يحقق له حداً من المرونة المطلوبة في سوق العمل دائم التغير.
- إعداد الأفراد للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتنمية استعدادهم للتعلم والتطور المستمرين.
- تخريج أعداد كافية من الطلبة مؤهلين في مختلف التخصصات لسد العجز في سوق العمل.
- ترسيخ مفهوم الثقافة التقنية لدى أفراد المجتمع لرفدهم في مؤسسات التعليم التقني.
- تحقيق التعاون الإيجابي بين مؤسسات التعليم التقني والمؤسسات الإنتاجية والخدماتية ذات العلاقة.
- المساهمة في الحد من البطالة وذلك عن طريق برامج التدريب.
- تشجيع الخريجين على القيام بمشاريع صغيرة خاصة بهم.
- إعداد أفراد واعين لواقع سوق العمل وتغيرات

2. نظام التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: يبدأ تعريض الطلبة للتعليم المهني منذ المرحلة الأساسية العليا للصفوف (7-9)، ثم العاشر المهني، ثم التعليم المهني المهني الثانوي، كما يظهر في الشكل رقم (21).

شكل 21

نظام التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية



الصف العاشر المهني: بدأت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية افتتاح شعب للصف العاشر المهني في العام الدراسي 2018/2017 في المدارس الأكاديمية. بهدف تعريض الطلبة بشكل أوسع للتعليم المهني، ولتوسيع قاعدة تعريفهم بالتعليم المهني بشكل أوسع من خلال تعريضهم للأنشطة بعدة طرق منها: عرض فيديوهات أمام الطلبة، زيارات ميدانية، جهود فردية بالتعاون مع المجتمع المحلي.

3. مسارات التعليم المهني في التعليم الثانوي:

- **المسار الأول: المسار المهني:** حيث يتقدم الطلبة بعد الانتهاء من الصف الثاني عشر لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة المهنية في مباحث المواد العامة ومواد التخصص، إضافة إلى الامتحان العملي الوزاري للمدارس المهنية في مواد التخصص، وفي حال اجتيازهم بنجاح يمنح شهادة الدراسة الثانوية العامة المهنية في التخصص، وبإمكانه الالتحاق بالتعليم الجامعي.
- **المسار الثاني: الكفاءة المهنية:** يلتحق الطلبة في هذا المسار بداية الصف الثاني عشر، يدرس الطالب المباحث الأكاديمية والمباحث المهنية (التخصصية) في المدرسة مع باقي زملائه لطلبة مسار الثانوية العامة المهني ويلتزم بحضورها. ويتقدم الطالب الملتحق في هذا المسار لامتحان شهادة الثانوية العامة

(كفاءة مهنية) ليقدم امتحان وزاري لمباحث التخصص فقط على أن يكون قد اجتاز الامتحانات المدرسية للمباحث الأكاديمية بنجاح بحيث تظهر في كشوف العلامات في جداول منفصلة، ولا يتم احتسابها بمعدل الطالب في الثانوية العامة. يشترط على الطالب الملتحق تنفيذ مشروع الكفاءة المهنية في تخصصه خلال العام الدراسي تحت إشراف مباشر من معلمه المختص ومتابعة مدير المدرسة، ومناقشته أمام لجنة مختصة بنجاح. يحصل الطلبة الملتحقون بهذا المسار على شهادة الثانوية العامة للفروع المهنية/كفاءة مهنية بمجموع علامات (500) والتي تخولهم لمواصلة التعليم في الكليات التقنية في نفس التخصص أو تخصص مكافئ للتخصص الذي درسه.

- **المسار الثالث: التلمذة المهنية:** يلتحق الطالب بالبرنامج من بداية الصف الحادي عشر ويكون دوام الطالب في المدرسة وسوق العمل حيث يلتحق الطالب خلال السنتين بتدريب عملي في مؤسسات تدريبية مختارة ذات علاق بالتخصص بواقع 3 أيام/ الأسبوع. وفي حال اجتياز الطالب الصف الحادي عشر والثاني عشر المهني/ مسار التلمذة المهنية بنجاح، يمنح شهادة مدرسية تفيد باستكمال الطالب لمتطلبات مسار التلمذة المهنية، وهذه الشهادة تؤهله للالتحاق بمؤسسات سوق العمل، ويتم المصادقة عليها من وزارة العمل لمزاولة المهنة في هذا المجال.

4. فروع التعليم المهني:

الفرع الصناعي: ويشتمل الفرع الصناعي على 24 تخصصاً مختلفاً تغطي المجالات الاقتصادية الهامة منها موجه للذكور فقط وأخرى تستهدف الذكور والإناث. وتتركز التخصصات في ميكانيك السيارات، الاتصالات، الحاسوب، الإلكترونيات الصناعية، الآلات المكتبية، كهرباء استعمال، تكييف وتبريد، خراطة وتسوية، أدوات صحية وتدفئة مركزية، التنجيد والديكور، النجارة، المساحة والبناء، اللحام وتشكيل المعادن، الأوتوميكاترونيكس، الطاقة المتجددة، التجليس ودهان السيارات، تكنولوجيا المصاعد، كهرباء تمديدات، كهرباء سيارات، صيانة آلات صناعية، تكنولوجيا مباني ذكية، تطبيقات الويب، تطبيقات هواتف متحركة، تصميم جرافيكي. ويتقدم الطالب لامتحان الثانوية العامة كغيره من الفروع.

الفرع الفندقي: ويشتمل الفرع الفندقي على تخصص واحد رئيسي هو الفندقة موجه للذكور والإناث. ويتقدم الطالب في نهاية المرحلة الدراسية لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة. يشمل التخصص على أساليب إعداد الطعام على مختلف أنواعه حسب الأصول والمعايير العالمية ومن ثم ترتيبه وتقديمه حسب البروتوكولات الخاصة والمتبعة في أفخم الفنادق، والتدبير والاستقبال في الفنادق، ومن الناحية الإدارية يتدرب الطالب على أصول الأعمال المحاسبية والإدارية في الفنادق.

فرع الاقتصاد المنزلي: يتكون فرع الاقتصاد المنزلي من تخصصين رئيسيين وهما التجميل، والأزياء وتفصيل الملابس. وهو فرع يستهدف الإناث فقط. وتتقدم الطالبة في نهاية المرحلة الدراسية لامتحان الثانوية العامة

الفرع الزراعي: يهدف إلى إكساب الطلبة قدراً من الثقافة والمعلومات الفنية والمهارات العملية من خلال التدريبات التطبيقية التي تمكنه من إتقان أداء العمليات الزراعية بكفاءة وفاعلية بغرض إعداد القوى البشرية اللازمة للعمل في القطاع الزراعي. يشمل التخصص: الزراعة ومجالاتها العامة، الإنتاج النباتي ووقاية النبات، الإنتاج الحيواني ووقاية الحيوان، التغذية والتصنيع الغذائي، التربة والري، الاقتصاد الزراعي.

5. **مباحث الفروع المهنية:** يدرس الطالب في الفرع المهني المباحث النظرية: التربية الدينية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، التربية التكنولوجية، الفيزياء (للفرع الصناعي)، الكيمياء (للفرع الزراعي والاقتصاد المنزلي)، الأحياء للفرع الزراعي، المحاسبة للفرع الفندقي، والتربية البدنية. بالإضافة إلى مواد التخصص، وهي: علم الصناعة والرسم الصناعي للفرع الصناعي، والعلوم المهنية والرسم المهني لفرع الاقتصاد المنزلي، والعلوم الزراعية للفرع الصناعي، والتدبير والاستقبال وانتاج الطعام وخدماته والسياحة للفرع الفندقي، والتدريب العملي والريادة والأعمال لكافة الفروع.

6. **أسماء المؤسسات في سوق العمل:** قائمة بأسماء المؤسسات الأهلية والخاصة، التي لديها شراكة مع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، التي تكون على استعداد لتقديم الدعم والتدريب للطلبة والمعلمين المهنيين.

ثانياً: الإشراف في التعليم المهني في فلسطين:

1. **تعريف الاشراف وأهميته:** الإشراف هو عبارة عن الجهود الرامية لتحفيز وتنسيق وتوجيه التطوير المستمر للمعلمين وغيرهم من العاملين في مجال التعليم المهني في المؤسسة التعليمية، على الصعيدين الفردي والجماعي من أجل تحسين جميع وظائف المؤسسة. يعد الإشراف ضروريًا لزيادة جودة التعليم، واستدامة تطوير النظام التعليمي، وتحديد أوجه القصور المحتملة ومعالجتها. ويساهم الإشراف في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، ويعتبر من أهم مدخلات النظام التعليمي، ويتفاعل مع المدخلات الأخرى كالمعلم والطالب والمنهاج ومدير المدرسة، وبالتالي له دور كبير في تنمية مهارات المعلمين التدريسية وتحسينها من خلال تنويع الممارسات والأساليب. ويتطلب الإشراف على التعليم العمل على تحفيز المعلم على استكشاف استراتيجيات تعليمية جديدة لتحسين التعلم والتعليم. وتظهر الحاجة للإشراف لدى المعلمين، بالنسبة للمعلمين المهنيين الجدد، فإنّ عدداً منهم يدخلون الخدمة دون إعداد مهني كافي، وأثبتت الملاحظة اليومية والخبرة أنّ المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يبقى بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسؤولياته. أمّا بالنسبة للمعلمين القدماء فمنهم من لم يتدربوا على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس، حيث إنّ التغيير في الأساليب التربوي والمناهج الدراسية يؤكد الحاجة إلى عملية التوجيه، وذلك لتوضيح فلسفة التغيير ومبرراته أمام الذي ما زال متمسكا بالأساليب التقليدية التي اعتادها في التدريس. كما أنّ هناك حاجة للمعلمين حتى المتميزين منهم في بعض الأحيان إلى التوجيه والإرشاد، ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة. ويستطيع المشرف في التعليم المهني استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل خبرة.

2. **أهداف الإشراف في التعليم المهني:** إنّ الهدف العام للإشراف هو تحسين عملية التعليم والتعلم بأكملها من خلال الاستفادة القصوى من موارد المؤسسات التعليمية، وبالتالي تطوير تعليم أفضل للطلبة. للإشراف نهج ثلاثي الأبعاد: الإشراف التعليمي، والتطوير المهني، والتقييم، وهذه الجوانب الثلاثة

المدرجة في نهج الإشراف متكاملة هي خيوط أساسية ضرورية لإكمال الإشراف على المعلم، وضمان الكفاءة والفعالية في النظام المدرسي (Robert, 2015). للإشراف أهداف محددة لتحقيق الأهداف العامة للإشراف، وهي:

- تقييم البرامج المدرسية وفعالية عملية التعليم والتعلم، والمساهمة في تطوير هذه البرامج المهنية من خلال تزويد واضعي السياسات بتغذية راجعة عن الخريجين في سوق العمل والمناهج واحتياجات سوق العمل.
- توفير القيادة المهنية لجميع العاملين في مجال التعليم لتوجيههم في الاتجاه الصحيح.
- تشخيص نقاط الضعف في المؤسسات التعليمية والمشكلات التي يواجهها معلمو المؤسسة واقتراح الإجراءات العلاجية المناسبة لمواجهة تلك القيود.
- مساعدة المعلمين على تحديد وتحليل صعوبات التعلم والمشاكل التعليمية الأخرى للطلبة ومساعدتهم في تخطيط التعليم العلاجي المناسب.
- مساعدة وتشجيع المعلمين في إعداد المواد التعليمية مثل الوسائل التعليمية، والكتب التدريبية، وخطط الدروس وما شابه ذلك.
- تعزيز النمو المهني للمعلمين في مجال بيداغوجيا التعليم والمجال الحرفي من خلال برامج التدريب، والعروض التطبيقية، وجلسات المناقشات والاستشارة الفردية، وورش العمل والندوات وما إلى ذلك، ومساعدتهم على تقويم نشاطاتهم ذاتياً وإجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها.
- الحفاظ على علاقة ودية مع المجتمع المحلي.
- العمل كحلقة وصل بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية وبالتالي إبقاء المؤسسات التعليمية على اطلاع على آخر التطورات في وزارة التربية والتعليم.
- متابعة تشبيك المدارس والوحدات المهنية التشبيك في سوق العمل، وتزويدهم بقائمة للمؤسسات التي تراعي قواعد الامن والسلامة المهنية، إضافة للتعاون مع المؤسسات الأهلية والخاصة.
- تقييم مخرجات التعليم المهني من خلال متابعة خريجي التعليم المهني في سوق العمل.

- تقويم عمل المعلم في مجال تخصصه ومساعدته على تقويم أدائه تقويماً ذاتياً.
- تزويد المعلمين بالخبرات الفعالة ومعالجة الأخطاء في الأداء والعمل على تطوير العملية التعليمية التعلمية بكافة حالاتها.
- المساهمة في تطوير وتنفيذ المناهج الدراسية.
- المساهمة في متابعة احتياجات المدارس من الأجهزة والمعدات، وتطوير البنية التحتية للمشاغل وتجهيزاتها باستمرار وفقاً للتطورات التكنولوجية المتلاحقة وتطورات سوق العمل.
- متابعة تطبيق المدارس لقواعد الأمن والسلامة خلال التطبيق العملي في المشاغل.
- زيادة عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم المهني من خلال برامج الارشاد والتوجيه المهني للطلبة، التي تساعدهم على اختيار التخصصات التي تتلاءم مع ميولهم، ومع متطلبات سوق العمل.

3. مجالات الإشراف التربوي في التعليم المهني:

1. مجالات الاتجاهات والقيم التربوية حيث إنّ نجاح الإشراف التربوي برمته يتوقف على إيمان المعلمين والمشرفين بأهمية الجهد التربوي الذي يبذلونه وبدون هذا الإيمان ينعدم التعاون ويصبح النشاط التعليمي نشاطا لا روح فيه ولا أمل فيه أن يتطور ويرقى. فهذا هو المجال الدائم الثابت لوظيفة الإشراف التربوي.
2. الطالب: يعتبر الطالب المحور الأساسي للعملية التربوية، والتي تهدف إلى تحقيق النمو الكامل للطلبة، واكسابهم المهارات الحرفية والريادية اللازمة لانخراطهم في سوق العمل، وتكوين شخصياتهم من خلال الاهتمام بنواحي التربية المختلفة فعليهم يبنى تقدم المجتمعات وعلى المشرف التربوي أن يعنى بتوجيه المعلمين وتزويدهم بالوسائل الناجحة التي تضمن تقديم العون والمساعدة للطلاب في سبيل حل مشكلاتهم. إضافة لتحديد أسس قبول الطلبة في التعليم المهني.
3. المعلم: يطلع المشرف التربوي على جميع أعمال المعلمين ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم وذلك من أجل العمل على تطويرهم مهنيا واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال التعليم ومجال التخصص الذي

يعلمونه، لأن المعلم سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به فيشترك المشرف مع المعلمين في عملية التخطيط ويعمل على مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم ويشجعهم على متابعة الأبحاث التربوية والتطورات في تخصصاتهم وفق سوق العمل والتطور العالمي، بما يخدم رفع مستواهم العلمي والمهني.

4. طرق التدريس: تعتبر طرق التدريس ركن من أركان المنهاج فيعمل المشرف في التعليم المهني بالتعاون مع المعلمين على ابتكار طرق تدريس جديدة ومتنوعة تسهم في تحقيق أفضل لأهداف المنهاج، وتنفيذ المواقف التعليمية ضمن استراتيجية العمل الكامل التي بنيت على أساسها مناهج التعليم المهني.

5. المواصفات والمعدات للمشاغل: مشغل كل تخصص في التعليم المهني له مواصفات خاصة من حيث البنية التحتية والمساحة الملائمة، اضافة لتجهيزات خاصة وفق مواصفات فنية محددة، ومن هنا تقع على المشرف مسؤولية توفير قائمة بمواصفات المشاغل والمواصفات الفنية للمعدات وتحديثها وفق التطورات في سوق العمل، وتشجيع المعلمين على متابعة التطورات في المعدات وتدريبهم على كيفية استخدامها بشكل أكثر فاعلية. يهتم بواقع بيئة المشغل ومدى ملاءمتها لتنفيذ المنهاج ومدى استخدامه استخداماً سليماً وناجحاً، وعلى المشرف أن يعمل على متابعة تزويد المشاغل بالأدوات والتجهيزات اللازمة له وأن يوجه المعلمين للاستفادة منها والمحافظة عليها.

6. المنهاج: يعتبر المنهاج مادة التفاعل ما بين المعلم والطالب وأصبح بمفهومه الحديث يشمل جميع الخبرات التي يمر بها الطالب تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، فعلى المشرف دراسة واقع المنهاج التعليمي ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه، والتركيز على احترام الفروق الفردية بين الطلبة، وعلى المشرف ايضا الاهتمام بالمناهج الدراسية والعمل على تطوير محتواها واسلوبها بما يتلاءم مع حاجات المجتمع والطلبة والتطورات العلمية والتربوية في ضوء التسارع والتطور التكنولوجي والتعرف على الطرق المناسبة لتنفيذ المناهج وتحقيق أهدافها.

7. التقويم: إن اطلاع المشرف على واقع العملية التعليمية يمكنه من تقويمها بكل عناصرها من مناهج ومعلمين وطلبة وأبنية مدرسية وذلك لتقديم تغذية راجعة تسهم في تطوير العملية التعليمية.

8. التخطيط للتدريس: يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلمين إلى أسس وقواعد تنظيم البرنامج اليومي ووضع الخطة الدراسية اليومية والفصلية مع مراعاة الظروف البيئية الطبيعية والاجتماعية المحيطة وذلك لضمان حسن التنفيذ والابتعاد عن العشوائية في العمل.

9. الكفايات للتخصصات المختلفة: على المشرف أن يزود المدارس بقائمة للكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها طلبة كل تخصص، وأن يتابع ويتحقق من أن المدرسة والمعلم تعمل على إكساب الطلبة تلك المهارات.

10. الارشاد المهني: يعمل المشرف بالتعاون مع المرشدين المهنيين على توجيه الطلبة ومساعدتهم في اتخاذ القرار المهني السليم في اختيار التخصص، وفقاً لاستعداداته وقدراته وميوله، وذلك حتى يشعر الطالب بالرضى ويسهم في العمل كماً وكيفاً بحيث يرضى عنه الآخرون. ويتم ذلك من خلال تنفيذ أنشطة تدعم منظومة التعليم المهني مثل ايام مفتوحة ومعارض ومخيمات، إضافة إلى توعية أولياء الأمور.

11. التشبيك مع سوق العمل: وذلك من خلال تسهيل ومتابعة التشبيك مع مؤسسات وشركات سوق العمل على مستوى المحافظة وعلى مستوى الوطن، من خلال تنظيم رحلات ميدانية لسوق العمل، وكذلك تعزيز الشراكة مع مجلس التشغيل في المحافظة والغرف التجارية ومؤسسات المانحة ومؤسسات التعليم المهني والتقني.

4. نظام وتعليمات الاشراف في التعليم المهني:

- **على مستوى الوزارة:** قسم الاشراف في التعليم المهني، ضمن أقسام الإدارة العامة للتعليم المهني، ويشتمل هذا القسم على رئيس للقسم، ومشرفين مهنيين متخصصين لكل من تخصصات التعليم المهني، وممكن

أن تكون على مستوى عائلات تخصصات التعليم المهني في حال عدم توفر كوادر بشرية أو ندرة التخصصات، كما يمكن الاستعانة بمشرفين من سوق العمل، ممكن يمتلكون الكفايات العلمية والحرفية.

- **على مستوى المديرية:** قسم للتعليم المهني، بحيث تكون مهامه انعكاساً لمهام الإدارة العامة للتعليم المهني: الإشراف التعليمي، والتطوير المهني، والتقييم. **ويتكون هذا القسم من:**

1) رئيس قسم التعليم المهني، ومهامه:

- وضع الخطة التنفيذية للقسم ومتابعة تنفيذها
- الاشراف على الموظفين العاملين في القسم ومتابعة تقييم أعدائهم وانجازاتهم وفق المؤشرات ومعايير تقييم الأداء في الوظيفة العمومية.
- عقد الاجتماعات الدورية وكلما اقتضت الحاجة مع المؤسسين ومتابعة تنفيذ التوصيات
- إعداد التقارير وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالقسم وتقديمها للمسؤول المباشر.
- تحديد احتياجات القسم من موارد مادية وبشرية.
- تقييم الموظفين في القسم سنويا وكلما تطلب الأمر.
- تنفيذ السياسة العامة للوزارة المنبثقة عن الإدارة العامة للتعليم المهني والدوائر التابعة لها
- متابعة تنفيذ الخطط الدراسية وبرامج التعليم المهني في المدارس المهنية الثانوية والوحدات المهنية
- متابعة تطبيق المدارس المهنية للتعليمات التي تقرها الوزارة من خلال الإدارة العامة للتعليم المهني
- التشبيك وإيجاد قنوات للتواصل بين مؤسسات التعليم المهني ومؤسسات القطاع الخاص وسوق العمل
- تنفيذ ومتابعة برامج التعليم المهني في المدارس الأكاديمية (العاشر المهني) وتحديد احتياجاتها من المصادر السادسة والبشرية والتدريبية
- متابعة إجراء امتحانات مباحث التخصص العملية لمسارات وبرامج التعليم والتدريب المهني.

- تحديد احتياجات المدارس المهنية من المصادر المادية والبشرية والتدريبية
- متابعة تنفيذ المشاريع التطويرية المتعلقة بعمل الإدارة العامة للتعليم المهني
- متابعة خطط مديري المدارس والوحدات المهنية وتنفيذها والمشاركة في تقييم ادائهم.
- تنفيذ استراتيجية وزارة التربية والتعليم في زيادة إعداد الطلبة المستحقين بالتعليم المهني من خلال
- متابعة تنفيذ الورشات التوعية والارشادية للطلبة حول التخصصات المهنية واحتياجات سوق العمل من خلال المرشدين المهنيين والمؤسسات والمشرفين في القسم.
- المشاركة في الاشراف على اللجان الفنية في استلام المعدات والتجهيزات للمدارس والوحدات المهنية مع الجهات ذات العلاقة
- متابعة التشكيلات وتنقلات المعلمين الخاصة بالمدارس والوحدات المهنية مع الجهات ذات العلاقة.
- متابعة الخطط اللازمة لتحسين أداء الطلبة وامتلاكهم الكفايات التي تؤهلهم للانخراط في سوق العمل
- تحديد احتياجات النمو المهني للعاملين في القسم وخاصة المشرفين والعمل على تلبيتها
- متابعة عملية تقديم الدعم الفني اللازم للتعينات الجديدة من المعلمين المهنيين
- اعداد ما يلزم من دراسات ووثائق عطاءات تتعلق بتطوير الوضع القائم في المدرس المهنية وفقا للاحتياجات بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تقديم مقترحات لتطوير برامج تعليم مهني تنسجم مع سوق العمل.

2) **المشرف الفني:** وهو مختص اختير بعناية للقيام بمهمة الإشراف التربوي، ومهامه:

- **تقييم أداء المعلمين ومتابعة تطورهم المهني من خلال:**

1. تنفيذ زيارات اشرافية للمعلمين: وذلك من خلال زيارة المعلم في الغرفة الصفية أثناء تطبيق الموقف التعليمي، بهدف رصد النشاطات التعليمية وملاحظة التفاعل الصفي وتقويم أداء المعلم وملاحظة أثر

المعلم في تلاميذه، وتساهم الزيارات الصفية في اغناء خبرات المشرف من خلال اطلاعه على أساليب جديدة. وعلى المشرف أن يراعي الإجراءات التالية عند تنفيذ الزيارة الصفية:

قبل الزيارة: يحدد الهدف من الزيارة، وتحدد الزيارة مع مدير المدرسة وبما لا يؤثر على البرنامج اليومي للمدرسة، ومعرفة أوضاع المعلم، والاجتماع المسبق مع المعلم بهدف الاطلاع المسبق على موضوع الموقف التعليمي (الدرس)، والتحضير، وعلى المشرف كذلك الاعداد للزيارة والطلاع على المناهج، وا، يراعي ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للحاجات والأولويات.

أثناء الزيارة الصفية: يراعي المشرف تحقيق المعلم للموقف التعليمي وفق منهجية العمل الكامل المبني عليها مناهج التعليم المهني، أو وجود تهيئة وعرض وخاتمة في الحصة في حال مبحث الرسم أو الريادة، ويدخل المشرف للمشغل مع المعلم ويجلس في مكان مناسب، يسمح له بمشاهدة ما يجري داخل الحصة. والا يقاطع المعلم او يتدخل في سير تنفيذ الموقف التعليمي إلا في حال وجود خطر على حياة الطلبة، ويدون أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة وملاحظاته عليها.

بعد الزيارة: يتم الاجتماع مع المعلم بحضور مدير المدرسة، ويتم تقديم التغذية الراجعة للمعلم، مع مراعاة اعطاء المعلم فرصة التعبير عن رأيه، وتحليل الموقف الصفي مع المعلم في ضوء استراتيجية العمل الكامل، والاتفاق مع المعلم على خطة للمعالجة، والعمل على تلبية احتياجات المهنية الآنية كالتخطيط والتقويم، ورصد الاحتياجات الآجلة للعمل على تلبيتها.

2. متابعة المعلمين من خلال توظيف أساليب الاشراف المختلفة وتقديم الارشاد والتوجيه للمعلم من حيث طريقة التحضير والخطط.
3. دراسة احتياجات المعلمين ومديري المدارس وتقديم مقترحات للدورات التدريبية، ووضع خطة تطوير المعلمين من خلال ورشات العمل والتدريب المستر للمعلمين.
4. مساعدة المعلمين على بناء خطط تطورهم المهني ومتابعتها.

5. دعم مدير المدرسة في تحقيق المتابعة الفاعلة، مثل تفعيل لجان المباحث وتشكيلها وتشجيع الزيارات التبادلية بين المعلمين والمدارس الأخرى، ومتابعة حضور الدورات التدريبية وورشات العمل، وتحسين الانضباط المدرسي وتحسين ممارساتهم الاشرافية في متابعة أداء المعلمين وتطورهم المهني والتشبيك مع سوق العمل.

6. متابعة خطة مدير المدرسة التطويرية وعلاقتها بسوق العمل.

7. تقييم مخرجات العملية التعليمية من خلال تقييم مهارات الطلبة الحرفية والريادية وتقييم الطلبة في سوق العمل.

8. متابعة تطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية في المدارس.

9. متابعة البنية التحتية والتجهيزات وتطويرها.

10. تفعيل دور لجان المباحث التخصصية.

11. متابعة سجلات المدرسة الفنية، مثل سجل الدورات التدريبية وسجل متابعة مدير المدرسة للمعلمين وسجل الزيارات الصفية وسجل زيارات المشرفين.

- **على مستوى المدرسة: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم،** حيث أنّ عمل مدير المدرسة و المشرف التربوي مكملان لعضهما البعض، فمها يؤديان عملاً تعاونياً لخدمة أهداف العملية التعليمية، فمدير المدرسة هو الأقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه ومعلميه وبيئته المحلية ومتابعة وملاحظة التغيرات وتقديم الدعم اللازم، بينما المشرف الفني والمتخصص فهو متفرغ لعمله الاشرافي، فلديه نظرة شمولية للعملية التعليمية بحكم زيارته لعدد كبير من المدارس، وتتكامل العلاقة بين دور مدير المدرسة ودور المشرف في التخطيط المشترك وتحديد الأهداف والأولويات، وتنفيذ العملية الاشرافية و تقييم نتائجا من خلال متابعة مدير المدرسة لمدى استفادة المعلم من العمل الإشرافي، وتتلخص مهمات مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في:

- متابعة وتخطيط النمو المهني لمعلمين، حيث يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لمتابعة التطورات لكل معلم في مجاله، إضافة لمتابعة أساليب التعليم والتقويم الحديثة من خلال تنفيذ زيارات إشرافية للمعلمين، وتنفيذ الزيارات التبادلية مع زملاءهم من نفس التخصص في المدرسة ومع المدارس الأخرى، وتوفير الدورات التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات.

- متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وفق الخطط التي أعدها المعلمون، وتنفيذ المنهاج وفق المواقف التعليمية، ومساعدة المعلمين في استخدام استراتيجيات تدريس وتقويم تلائم التعليم المهني، وربط هذا المنهاج بسوق العمل.

- الاهتمام بالطلبة ورعايتهم من خلال التوجيه المستمر والحاقهم بالتدريبات المناسبة من خلال التشبيك مع المجتمع المحلي وتطوير مهاراتهم، واعدادهم لسوق العمل.

5. كفايات المشرف في التعليم المهني:

أ. كفايات شخصية: تتمثل في الصحية الجسمية، والقدوة الحسنة وسرعة البديهة وحسن التصرف في المواقف، والالتزام بأخلاقيات المهنة والقدرة اللغوية للتواصل مع الاخرين، إضافة للقدرة على القيادة وصناعة القرار.

ب. كفايات علمية: وتشمل معرفة بمادة التخصص والعمل على تعزيز هذه المعرفة وتطويرها. إضافة لمعرفة شاملة بجميع قضايا الإشراف التي توضح مهامه، ومتابعة المستجدات التربوية، والتخصصية، ونظريات التعليم والتعلم.

ج. كفايات فنية: كالقدرة على تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتوظيف أساليب الاشراف التربوي، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل. والتخطيط للدورات والبرامج التدريبية والتطوير الذاتي من خلال المشاركة في المؤتمرات واعداد البحوث

والدراسات، والمشاركة في عملية التقويم للطلبة والمعلمين والمناهج والبرامج التربوية، ومساعدة المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات وبناء الخطط العلاجية والإفادة من نتائجها.

د. كفايات إنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتواصل مع كافة الأطراف وتقبل الآخرين والعمل بروح الجماعة.

هـ. الكفايات التكنولوجية: وتتمثل في القدرة على توظيف التكنولوجيا في بناء مجتمعات التعلم المهنية، وامتلاك المهارات التي تمكنه في تدريب المعلمين وارشادهم لتوظيف التكنولوجيا في التعليم مثل توظيف منصة تيميز وبعض تطبيقات المحاكاة.

6. كفايات المعلم المهني:

وهي عبارة عن مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المعلم نتيجة إعداده أثناء الخدمة وقبلها (Wahyuni, Agustini, and Ariadi 2022)، وهي المعايير الأساسية التي يتم تقييم المعلم المهني بناءً عليها، وهذه الكفايات هي:

أ. **الكفايات البيداغوجية (التربوية):** تشير هذه الكفايات إلى المؤهلات التربوية والتعليمية التعلمية التي يجب أن يمتلكها المعلم المهني، وينشق منها الكفايات الفرعية الآتية التي تتمثل في القدرة على:

1. القدرة على معرفة خصائص الطلبة.
2. القدرة على توظيف استراتيجيات التدريس.
3. القدرة على خلق جو تعليمي.
4. القدرة على اكتساب احتياجات الصناعة في المنهج الدراسي.
5. القدرة على التعليم والتعلم والتدريب.
6. القدرة على توجيه وارشاد أنشطة الطلبة.
7. القدرة على تيسير تطور الطالب باستمرار

8. القدرة على التواصل بطريقة جيدة.

9. استراتيجيات التقويم.

10. التأمل الذاتي.

11. القدرة على إدارة العملية التعلمية.

ب. **الكفايات المهنية:** وهي قدرة المعلم على اتقان المحتوى العلمي في مجالات المعرفة والخبرة، وبنشق منها الكفايات الفرعية الآتية التي تتمثل في القدرة على:

1. معرفة بالمحتوى تعكس خبرة المعلم.

2. تطبيق المحتوى وتعزيز عمليات التعلم لدى الطلبة من خلال المعرفة

3. مواصلة التطور الذاتي لتحقيق النجاح المهني.

ج. الكفايات الحرفية: وهي المهارات الحرفية التي يجب أن يمتلكها المعلم، والتي تمكنه من تعليم الحرفة للطلبة، وبنشق منها الكفايات الفرعية الآتية التي تتمثل في القدرة على:

1. ممارسة وامتلاك المهارات والخبرة المهنية للحرفة التي يدرسها.

2. تعزيز التعلم الريادي من خلال التعاون مع سوق العمل.

3. صنع بيئة تعلم في المشغل تحاكي البيئة في سوق العمل.

د. الكفايات التكنولوجية: يمكن لمعلمي التعليم المهني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والاستفادة منها في دعم التدريس، واثراء المحتوى التعليمي وورش العمل داخل الصف، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على زيادة الابتكار والتحفيز لدى المتعلمين، وتحسين التعليم والتدريب في التدريس المهني. وبنشق منها الكفايات الفرعية الآتية التي تتمثل في القدرة على:

1. توفير فرص للمتعلمين والمعلمين لبذل المزيد من الجهد من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في العملية التعليمية.

2. إنشاء مجتمع تفاعلي بواسطة التكنولوجيا يتوسط العلاقة بين المعلم والمتعلم.

3. توظيف التكنولوجيا في التقييم.

4. توظيف التكنولوجيا في التطوير المهني المستمر.

ثالثاً: الأنماط الاشرافية وأساليب تنفيذها:

الأنماط الإشرافية. وهي الطرق والممارسات والأساليب الإشرافية الحديثة التي يستخدمها المشرف من أجل مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحقيق الغايات المنشودة من العملية التعليمية، بحيث تلائم مع تطور في المنظومة التعليمية، ويستخدم المشرف في التعليم المهني مزيج من الأنماط الإشرافية، فلا يوجد نمط إشرافي أفضل من الآخر، وإنما يستخدم المشرف الأنماط الاشرافية تبعاً للعوامل التالية:

- خبرة المشرف وشخصيته.
- احتياجات المعلم وخبراته ومؤهلاته.
- السياق الذي يطبق فيه النمط الاشرافي.
- توفر المعدات والتجهيزات الخاصة بالتخصص الذي يشرف عليه.
- الأهداف والاحتياجات الخاصة بالتعليم المهني.

وقد انبثق من نتائج الدراسة أنّ الأنماط الاشرافية المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين والمديرين هي: التصحيحي والابداعي والوقائي والبنائي والتطويري والتشاركي، والمدمج، والاكلينيكي، والتأملي. ويوظف المشرف في التعليم المهني مجموعة من الأساليب والإجراءات لتطبيق الأنماط الإشرافية، وفقاً للموارد المالية والبشرية المتوفرة، إضافة للعوامل السابقة التي أثرت في اختيار النمط الإشرافي. وقد اعتمدت الباحثة تصنيف السعود (2022) للأساليب الإشرافية، وبناء عليه فإنّ أساليب الاشراف في التعليم المهني، كالآتي:

1. أساليب إشرافية نظرية فردية: وتأخذ هذه الأساليب طابع القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي وتشمل على القراءات الموجهة والنشرات الإشرافية والبحوث الإجرائية.
2. أساليب إشرافية نظرية جماعية: تأخذ هذه الأساليب طابع الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتشمل على الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
3. الأساليب الإشرافية العملية الفردية تأخذ طابع العملي، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل على الاجتماع الفردي مع المعلم، والزيارة صفية للمعلم.
4. الأساليب الإشرافية العملية الجماعية: وهي أساليب تنفذ عملياً وتوفر للمعلمين فرص التطبيق الميداني، وتنفذ لمجموعة من المعلمين، وتشمل على: اجتماعات جماعية مع المعلمين وورش العمل، والتعليم المصغر والدروس التطبيقية والزيارات التبادلية بين المعلمين.

وفيما يلي توضيح إجرائي للأنماط الإشرافية والأساليب الملائمة لتنفيذها:

1) **الاشراف التصحيحي:** يهدف هذا النوع من الإشراف إلى تصحيح الأخطاء الموجودة لدى المعلمين، سواء كانت أخطاء علمية أو تربوية، حيث يلاحظ المشرف خلال زياراته الميدانية للمعلمين في مدارسهم بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية والفصلية، أو بعض العيوب في الاستراتيجيات التي يتبعها في التدريس، أو ضعف في إدارة الصف أو الوسائل التعليمية، أو كتابة الامتحانات، أو أخطاء علمية في المحتوى الذي يدرسه، وهنا يساعد المشرف المعلم في تصحيح مثل هذه الأخطاء من خلال التحاور معه في اجتماع فردي، وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر ملاءمة للمادة الدراسية أو المرحلة التعليمية، وقد يلاحظ المشرف خلال زياراته الإشرافية وجود أخطاء مكررة لبعض من المعلمين ولتصويب الخطأ لديهم، يمكن أن ينفذ لقاء دوري لهؤلاء المعلمين لتوضيح هذه الأخطاء لهم، أو من خلال الزيارات التبادلية بين المعلمين، وقد ينفذ هذا النمط من الإشراف مع المعلمين الجدد والقدامى .

2) **الاشراف الوقائي:** الإشراف الوقائي يركز هذا النوع من الإشراف على المعلم المبتدئ، سواء تعيين جديد أو مستجد في المرحلة التي يدرسها، حيث يطبق المشرف إجراءات وقائية بحيث تمنع أو تحد من وقوعه

في الخطأ، وحيث أن المشرف هو معلم سابق متميز فهو يستطيع تقدير الصعوبات والمشكلات والأخطاء التي يمكن أن يواجهها المعلم بحكم خبرته في الموقف، فيضع المشرف في حساباته المعلمين المبتدئين، ويمكن أن ينفذ ذلك من خلال الدورات التدريبية، مثل دورة التهيئة للمعلمين الجدد؛ التي تهدف إلى تعريف المعلم بالعوائق والصعوبات التي ممكن أن تواجهه وكيفية حلها، وهنا ينقل المشرف للمعلمين طريقه اعطاء الموقف التعليمي وتقديم المحتوى وضبط الحصة. إضافة إلى وورشات العمل والاجتماعات.

3) **الاشراف البنائي:** يهدف هذا النوع من الإشراف إلى مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتشجيع النمو المهني لهم، وإثارة روح المنافسة بينهم، واحلال كل ما هو فعال، مكان كل ما هو غير مجدي، فهو يتعدى مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، وينطلق المشرف من خلال تحليله لإمكانات المعلمين والبيئة المدرسية، حيث يعمل على استخدام أفضل الإمكانات والبيئة في خدمة التدريس، ويشجع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة، ويتم تنفيذ ذلك من خلال توظيف الأساليب الإشرافية الفردية والجماعية، النظرية والعملية، بما يتناسب مع كل موقف، وفقاً للخطوات التالية: إحلال أساليب جديدة محل الأساليب غير المجدية، و العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة، إشراك المعلمين في تصور ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد، تشجيعهم على النمو المهني وإثارة دافعيتهم.

4) **الإشراف الإبداعي:** هو نمط مهم في الإشراف في التعليم المهني، يعتمد على الايمان بإمكانات المعلمين، والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم، وإحداث نقلة نوعية في مجال عملهم من خلال تجريب طرائق تدريس جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة، وأساليب ملائمة في إدارة الصف أو تنظيم المواقف التعليمية، فهو يعطي المعلم والطالب فرصة تنمية مهاراتهم وقدراتهم، تحت تشجيع وتوجيه مهني يقوم به خبير. وحتى يكون المشرف مبدعاً، لا بد أن يتصف بمرونة التفكير والطلاقة والأصالة والحرية والثقة بقدرات المعلمين المهنية، والإفادة من تجاربهم وخبراتهم، ويمكن تنفيذ هذا النوع من الإشراف من

خلال كافة الأساليب الإشرافية النظرية والعملية والفردية والجماعية، خاصة المعارض والمؤتمرات والبحوث الاجرائية، وورش العمل والندوات .

5) **الاشراف التطويري:** يهدف هذا النمط من الاشراف إلى مساعدة المعلمين في تطورهم المهني، ويهتم بالفروق الفردية بين المعلمين، حيث يختلفون بالتفكير التجريدي والدافع إلى لديهم. ونظرا لهذا الاختلاف يقسم إلى ثلاثة أساليب الأسلوب المباشر، والتشارك وغير المباشر بهدف تطوير المعلمين مهنيا، والمشرف يلزم المعلم بأسلوب معين من الاشرف، تتم دراسة احتياجات المعلمين الشخصية والمهنية. ويحدد الأسلوب الإشرافي المناسب. فيختار المشرف الأسلوب الإشرافي المناسب عند التشخيص الذي يتم من خلال الزيارات الصفية والمداولات الإشرافية، ثم التطبيق، ثم التطوير، ومن الأساليب الإشرافية الملائمة لهذا النمط الأساليب الفردية، مثل قراءات الموجهة والنشرات الإشرافية التي تكون ضمن المواضيع التي يحتاج المعلم للتطوير تخصصه، ثم الأساليب الجماعية كالندوات التربوية، وورش العمل، والدورات التدريبية.

6) **الاشراف المدمج:** هو نمط إشرافي يمزج إمكانيات نماذج الإشراف الحديثة التي تدعم الحوار والتعاون والتشارك بين المشرف التربوي والمعلمين عبر قنوات الاتصال التقليدية المتمثلة بالزيارات الميدانية، وإمكانيات الإشراف الإلكتروني الذي يستخدم آليات الاتصال الحديث من حاسب آلي وشبكاته، ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، بهدف تحسين أداء المعلم والعملية التعليمية. ويتسم هذا النوع من الإشراف، بالاستمرارية والتنوع، والمرونة، والحداثة، والاقتصادية. ومن أساليب تنفيذه النشرات التربوية والتدريب والدورات التدريبية، والدروس التطبيقية، والزيارات الصفية الوجاهية والافتراضية، والقراءات الموجهة، والزيارات التبادلية .

7) **الاشراف التشاركي:** هو ذلك النمط الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية، بما في ذلك المعلمين والمديرين والمشرفين، وبهذا المدخل يسعى إلى تحقيق التعاون والتنسيق

بين هذه الأطراف لتحسين الممارسات التدريسية وتطوير أداء المعلمين، بهدف تحقيق نواتج التعلم بحيث يقوم كل من المشرف والمعلم بتشخيص مشكلات الطلبة وعلاجها .ويتم تنفيذه وفق الخطوات الآتية:

- التنسيق بين الأطراف المعنية.
- العمل على توفير جو من الاحترام والثقة بين الجميع والحرص على تشجيعهم
- دراسة وتشخيص واقع الطلبة بما فيه من اتجاهات وقيم وميول ومستوى أكاديمي.
- تخطيط برامج النمو المهني والمعرفي للمعلم والمتعلم، من خلال تشخيص المشكلة، ويتضمن ذلك عقد لقاءات مع الأطراف المعنية لطرح المشكلة وتكليف كل منهم بدوره للوصول لحل المشكلة.
- وضع برنامج تقويمي لنواتج التعلم المعرفية والسلوكية لمعرفة مدى قيام كل من الأطراف بأدوارها من أجل الوصول لحل المشكلة، ويتضمن ذلك مشاركة الجميع في عملية التقويم.
- التغذية الراجعة في حالة عدم تحقق حل المشكلة.

ويتمثل دور المعلم في هذا النمط في تحديد المشكلات المتوقعة والحالية للطلاب، وجمع بيانات عن مستوى الطلبة، وتحديد الصعوبات التي يواجهها المعلم مع طلابه، والصعوبات الخاصة بطرق التدريس، وكتابة تقرير عن مستوى الطلبة، والتجريب الدائم للأفكار الجديدة.

8) **الإشراف الإكلينيكي:** سلسلة متتالية من اجتماع قبلي، ملاحظات صفية، اجتماع بعدي، فهو وسيلة لبناء معلم مهني مسؤول قادر على تحليل أدائه وانجازاته منفتح على التفاعل مع الآخرين ومنفتح على التغيير أي أنه معلم موجه ذاتياً. يركز هذا النمط على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية وتقديم التغذية الراجعة البناءة للمعلمين، وتستخدم أساليب إشرافية متنوعة كالتعليم المصغر والزيارات الصفية.

ويتم تنفيذ الإشراف الإكلينيكي وفق سلسلة الإجراءات التالية:

- الاجتماع القبلي بين المشرف والمعلم، بهدف بناء الثقة المتبادلة، ودراسة حاجات المعلم، وتحديد أهداف الزيارة. وهي خطوة تمهيدية ضرورية لا يمكن أن يتم الإشراف الإكلينيكي بدونها لأنها توضح للمعلم أسلوب الملاحظة ومدتها وتوقيتها هدفها المرتبط بتحسين التعليم.
- الملاحظة: يقوم المعلم بتطبيق ما تم الاتفاق عليه ويقوم المشرف إذا رغب بملاحظة أداء المعلم وقد يقوم المعلم وحده بتسجيل ملاحظاته أو تصوير الحصة بالفيديو ومن المهم أن يعرف المعلم أنّ هدف الملاحظة هو تحسين التعليم.
- التحليل: يقوم المشرف بتحليل الموقف الصفي ويقوم المعلم بتحليل الموقف من خلال وجهة نظره وهذه المرحلة يمكن أن تتم باجتماعهما معاً أو بتحليل منفصل من كليهما.
- الاجتماع البعدي: يجتمع المشرف والمعلم بناء على موعد محدد لمناقشة تحليل الموقف الصفي والتأمل في هذا الموقف لاستخلاص الدروس.
- تتم عملية التقويم من قبل المشرف، ومن قبل المعلم معا واصدار الاحكام ووضع الخطط اللازمة للتعديل والتحسين.
- يقدم المشرف تغذية راجعة بما ينعكس على جميع المراحل السابقة.
- اعادة التخطيط يقوم المشرف والمعلم بإعادة وضع خطة للمواقف الصيفية القادمة.

9) **الاشراف التأملي:** الإشراف التأملي أداة قوية لتحسين الممارسات المهنية وتعزيز النمو، هو جزء أساسي من التطوير المهني المستمر. كما يساهم في تحقيق التميز في مجال العمل. يساعد الحوار التأملي والتحليل النقدي الفريق على تحديد نقاط القوة والضعف. كما يمكنهم من إيجاد طرق لتحسين أدائهم المستقبلي. ومن أساليب الاشراف التأملي: صحيفة الاشراف التأملي والملف الوثائقي والتفكير بصوت

عال والاحتفاظ بسجل للأفكار، والبحوث الاجرائية واستراتيجية حل المشكلات ومجموعات التعلم وجلسات اشراف الاقران.

10) **الإشراف المتنوع:** أحد الاتجاهات الحديثة في الاشراف، يعتمد على الشمول والمرونة، ويبعد عن النظرة التقويمية. كما يقدم خيارات متنوعة للإشراف التربوي. هذه الخيارات تتناسب مع احتياجات المعلمين المختلفة ويركز على تطوير أداء المعلمين من خلال تلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، يعطي هذا النمط المعلم الحرية في تقرير الاسلوب الذي يريده او يراه مناسباً له، يتميز هذا النموذج بثلاث خيارات رئيسية، بهدف تحقيق نمو مهني متكامل للمعلمين وفق احتياجاتهم، وهي:

- التطوير المكثف: يركز على تحسين أداء المعلم من خلال مراحل محددة كالملاحظة التشخيصية وحلقات التدريب.
- النمو المهني التعاوني: يعتمد على التعاون والتشارك بين المعلمين لتحقيق النمو المهني، من خلال تدريب الاقران واللقاءات والبحوث الإجرائية.
- النمو المهني الموجه ذاتياً: يمكن المعلم من التخطيط لنموه المهني وتنفيذه بناءً على احتياجاته الشخصية.

متطلبات تنفيذ المحتوى:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتنفيذ هذا الدليل وتحقيق الاستفادة القصوى منه من قبل الجهات المعنية وتتمثل في:

أ) المتطلبات التنظيمية والتشريعات والقوانين:

1. إصدار قرار وزاري بتغيير المسمى الوظيفي للمكلف بمتابعة التعليم المهني إلى رئيس قسم للتعليم المهني وإيجاد مسمى مشرف للتعليم المهني الثانوي.
2. إعادة هيكلة وظائف الإدارة العامة للتعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على المتطلب السابق بحيث يكون قسم للإشراف في التعليم المهني، وأن ينعكس هذا القسم في هيكلية المديريات

بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم في المدارس المهنية في المدارس والوحدات المهنية، وتساعد الإدارة العامة في الحفاظ على تسهيل تنفيذ خطتها وبرامجها الإشرافية ومتابعة مستوى أداء المشرفين والمعلمين.

3. وضع نظام اشرافي ينظم عملية الإشراف وتصميم هيكلية تنظيمية توضح الوصف والدرجة والوظيفة للمشرف التعليم المهني، وموقعه في النظام التعليمي وفق طرق أصيلة مستحدثة.

4. عمل ورشات عمل ودورات تدريبية للمشرفين في التعليم المهني سواء مشرف خارجي أو مقيم في الأنماط والأساليب الإشرافية.

5. وضع سياسات واضحة لدور ومهام وصلاحيات المشرف في التعليم المهني.

6. تحديد الكفايات اللازمة للمرشحين لشغل وظيفة مشرف ورئيس قسم في التعليم المهني سواء في الإدارة العامة في الوزارة أو على مستوى المديريات.

7. تخفيض عدد المدارس التي يتابعها المشرف في التعليم المهني خاصة المتباعدة جغرافياً، اضافة إلى تخفيض عدد المعلمين الذين يشرف عليهم ويتابعهم ليتمكن من القيام بدوره المتوقع في مساعدة المعلمين ومتابعتهم وإرشادهم بالطريقة العلمية الصحيحة.

8. توضيح الكفايات التي يقيم بناءً عليها، بحيث تكون هذه الكفايات واضح لكل من المشرف والمعلم ومدير المدرسة.

ب) المتطلبات البشرية:

1. تشكيل فريق عمل من عينة من المشرفين ومديري الإدارة العامة ومديري المدارس لوضع آليات اعتماد الدليل المقترح، وتوثيقه من وزاره التربية والتعليم العالي الفلسطينية ووضع آليات نشره ورقياً أو إلكترونياً.

2. تدريب المشرفين على الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذ هذه الأنماط، وأن يتضمن هذا التدريب مجموعة برامج تدريبية للأنماط الحديثة في الإشراف وأساليب تنفيذها وتدريب مديري المدارس

والوحدات المهنية على هذه الأنماط الإشرافية وأساليبها بحيث يتولى المعهد الوطني للتدريب تخطيط هذه البرامج وتنفيذها وتقويمها بمشاركة مدربين متخصصين في مجال الاشراف في التعليم المهني.

3. تضمين مدى تمكن المشرف من تطبيق الأنماط الإشرافية أساليب تنفيذها في تقييم أدائه.

4. تفعيل الزيارات التبادلية بين المشرفين، وذلك من أجل تبادل الخبرات في تطبيق الأنماط الإشرافية الحديثة في الإشراف، وأساليب تطبيقها.

5. تطبيق أسلوب التقييم الذاتي في تقييم أداء المعلم لتعزيز مبادئ الإشراف الذاتي، وتعزيز مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات ليتعرف من خلالها على نواحي القوة فيدعمها ونواحي الضعف فيعالجها.

ج) المتطلبات المالية:

1. زيادة عدد المشرفين على التعليم المهني، ليتمكن المشرف من تغطية أكبر عدد من المعلمين، وتطبيق الأنماط الاشرافية.

2. العمل على توفير الايرادات المالية لدعم تدريب المشرفين على هذه الأنماط الاشرافية، وأساليب تنفيذها، وإقامة المعارض، والمؤتمرات.

3. الحرص على استدامة الموارد وعدم الهدر بها.

4. توفير الاحتياجات التشغيلية والمعدات والتجهيزات في المدارس والوحدات المهنية.

د) المتطلبات التقنية:

1. توفير البنية التحتية من أجهزة حاسوب وانترنت لتوظيف التكنولوجيا والاتصالات في مجال العمل الاشرافي.

2. تدريب المشرفين والمعلمين على المهارات التكنولوجية لتوظيفها في العملية الاشرافية والتعليمية.

3. توفير مصادر المعلومات الرقمية والورقية.

آليات تطبيق الدليل:

1. الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق الدليل، بعد التقدم بكتاب يبين أهمية تطبيق هذا الدليل وانعكاسه على تفعيل نظام واضح للإشراف في التعليم المهني.
2. إجراء تعديل على بعض التعليمات الخاصة بهيكلية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للإدارة العامة للتعليم المهني، وإدراج قسم للتعليم المهني ضمن دوائرها، حتى يتم تعيين مشرفين متخصصين مركزيين.
3. تفعيل وجود قسم للتعليم المهني على هيكلية مديريات التربية والتعليم، من خلال تطبيق الهيكلية الجديدة لوزارة التربية والتعليم العالي، حتى يصبح قسم متكامل يمارس منظومة الاشراف في التعليم المهني بشكل صحيح.
4. وضع معايير لاختيار المشرف في التعليم المهني، سواء كان مشرف تخصصي أم مشرف فني.
5. تدريب كل من المشرفين ورئيس قسم التعليم المهني ومديري المدارس على المهمات المطلوبة منهم، إضافة للأنماط والأساليب الإشرافية.
6. تغيير معايير اختيار المعلم المهني.
7. تطبيق الدليل على عينة من المشرفين المهنيين في بعض المدارس التي يتابعونها، والاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمونها لتعديل الدليل.
8. عقد ورش عمل توعية للمعلمين حول أهمية ومنظومة الاشراف في التعليم المهني.
9. دراسة أثر تطبيق الدليل في المدارس التي تم اختيارها للتطبيق، وتقويم الدليل وتعديله.
10. وضع خطة من أجل اقرار الدليل وتعميه على العاملين في التعليم المهني.

المعوقات التي قد تعترض تنفيذ الدليل:

1. سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والصلاحيات الممنوحة للمشرف في التعليم المهني، حيث ما زال المشرف في التعليم المهني مكلفا بمتابعة أمور التعليم المهني دون وجود مسمى وظيفي له وعدم تطبيق إدراج القسم على هيكلية المديريات.، مما يقلل من صلاحيات المكلف بمتابعة التعليم المهني، ويعيق دوره.
2. كثرة عدد المدارس التي يزورها المشرف في التعليم المهني وطبيعة توزيعها الجغرافي المتباعد.
3. عدد المعلمين من نصاب المشرف المهني، حيث أن عددهم كبير يفوق امكانيات المشرف، ويحد من تطبيقه للأنماط الإشرافية.
4. نقص خبرات القائمين بالإشراف في التعليم المهني بأنماط وأساليب الاشراف التربوي.
5. عدم توافر وسائل مواصلات للمشرفين أو صعوبتها للوصول إلى المدارس.
6. كثرة الأعباء الإدارية على المشرف المهني التي تؤثر سلباً على تنفيذ الأمور الفنية.
7. قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة لدى المشرفين في التعليم المهني.
8. قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، حيث ترتبط بعض الأساليب مثل المؤتمرات والدورات ببرامج تمويل محولة من جهات مانحة، وليس ضمن خطة الوزارة.
9. ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم وعدم تقبلهم للتغيير والتطوير.
10. عدم وضوح دور وصلاحيات القائم بالإشراف في التعليم المهني.
11. الاعتقاد الخاطئ لدى الكثير من المعلمين أن المشرف شخص هدفه تصيد الأخطاء.
12. عدم وجود مشرفين متخصصين يلمون بالنواحي الحرفية، ويركزون فقط على النواحي الفنية مثل ادارة المشغل والادارة الصفية.

الحلول المقترحة لتفادي معوقات تطبيق الدليل:

1. أن يكون الإشراف مساعداً للمعلم على تطوير عملية التعليم من خلال العمل على كسب ثقة المعلمين وكسر الحواجز بينهم وبين المشرف وان تكون العلاقة بينهم على أساس من المودة والاحترام.
2. حسن اختيار الوقت والمكان لعقد الدورات التدريبية وورش العمل، بحيث لا تعقد أثناء الدوام المدرسي.
3. الاطلاع الدائم من قبل المشرف على الأنماط والأساليب الحديثة في الإشراف والافادة منها في تنمية المعلم.
4. تنمية قدرات القائمين على الاشراف التعليم المهني ومهاراتهم من خلال دورات التدريبية وورش العمل والاجتماعات والأيام الدراسية، كالتدريب في بداية الخدمة ودبلوم متخصص في الاشراف.
5. وضع خطة تطويرية استراتيجية للتعليم المهني على مستوى الوزارة والمديريات ومتابعة تنفيذها.
6. توفير مخصصات مالية لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، وكذلك توفير الأجهزة والمعدات والمواد اللازمة للعملية التعليمية في جميع المدارس والوحدات المهنية.
7. إعداد المشرفين المهنيين إعداداً كاملاً، بحيث يخصص لهم برنامج تدريبي مكثف يشتمل على كيفية تطبيق الأنماط الإشرافية من خلال الأساليب الملائمة وبناء علاقات اجتماعية إنسانية مع المعلمين المهنيين كأساس لبناء الثقة بينهم، وذلك عن طريق التعاقد مع خبراء دوليين في مجال الإشراف في التعليم المهني، لإعطاء دورات تدريبية وورش عمل حول تجارب ناجحة في استخدام الأساليب الإشرافية.
8. زيادة عدد المشرفين مع تقليل نصابهم من المعلمين لكي يستطيعوا متابعة معلميهم بشكل أفضل من خلال تطبيق أنماط حديثة في الإشراف ليؤدي إلى نتائج جيدة.
9. العمل على اختيار المشرفين المهنيين على أساس مهني سليم بعيدا عن المحسوبية.
10. تفعيل الهيكلية الجديدة التي تشمل قسم التعليم المهني وتفعيله في المديريات ليظهر دور القسم ويمارس المشرف المهني صلاحياته.

11. تدريب مديري المدارس والوحدات المهنية على الأنماط الحديثة في الإشراف في التعليم المهني وتطبيق الموقف التعليمي وإدارة المشاغل.

ضبط التصور المقترح للإشراف في التعليم المهني:

من أجل زيادة جودة الدليل المقترح في الاشراف في التعليم المهني، تقترح الباحثة عرضه على عدد من الخبراء التربويين في مجال الاشراف التربوي من أصحاب الخبرة والكفاءة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية، وخبراء في التعليم المهني ومديري مدارس ومعلمين متميزين. وعمل ورشات عمل لمناقشة الدليل، واقتراح التعديلات المناسبة قبل البدء بتطبيق هذا الدليل، وللتأكد أن الدليل مناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، لتحقيق أكبر فائدة بأقل وقت وجهد وتكلفة قدر الامكان. إضافة لعمل تقييم لأثر الدليل في عينة المدارس التي تم اختيارها لتطبيق الدليل فيها، وذلك من خلال استبانات قبلية وبعدية ومقابلات، وتعديل الدليل بناء على هذه التغذية الراجعة.

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. إنّ واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين ومديريهم، كانت درجتها كبيرة بشكل عام، ولجميع الأنماط الإشرافية، وكان النمط الإشراف التصحيحي هو أكثر أنماط الاشراف الدارج استخدامها في التعليم المهني نظراً لسياسة الاشراف السائدة في التعليم المهني.

2. إن شخصية المشرف تحكم اختياره للنمط والأسلوب الاشرافي، وهذا أدى إلى وجود تنوع في الأنماط الإشرافية التي يتم توظيفها في الاشراف على المعلمين المهنيين، بسبب اختلاف في امكانيات وخبرات المشرفين.

3. يأخذ المشرف بعين الاعتبار خبرات المعلمين ومؤهلاتهم وقدراتهم في اختيار الأنماط والأساليب الاشرافية، أي أنّ المشرف لا يستخدم نمطاً واحداً لجميع المعلمين.

4. إن عدم وجود نظام واضح للإشراف على المعلمين المهنيين، جعل عملية الاشراف تتم بطريقة ارتجالية، وأدى إلى تفاوت في العملية الاشرافية وفقاً لخبرات المشرف وقدراته وخلفيته، وهذا أدى إلى وجود فروق بين تقدير المعلمين ومديريهم لواقع الأنماط الاشرافية.

5. الاشراف في التعليم المهني القائم حالياً هو انعكاس لما يتم في التعليم الأكاديمي، وذلك بسبب عدم وجود تعليمات واضحة للإشراف في التعليم المهني.

6. ضعف المهارات التكنولوجية لدى المشرفين والمعلمين، وعدم توفر البنية التحتية أدى إلى قلة توظيف الاشراف المدمج، وكذلك لحداثة العمل به بعد جائحة كورونا عام 2020م.

7. إنّ كثرة عدد المدارس والمهمات الموكلة لكل من مدير المدرسة والمشرف يشكل عائقاً في التنويع في الأنماط والأساليب الاشرافية.

8. الزيارات الاشرافية هي أكثر الأساليب الإشرافية تطبيقاً، وذلك بحكم تعليمات الاشراف التي تفرض على المشرف تنفيذ زيارة اشرافية مرة واحدة على الأقل للمعلمين المهنيين، ولسهولة تطبيقها من قبل معظم المشرفين، وصعوبة تنفيذ الاساليب الأخرى مثل الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات لقلة الموارد المادية والبشرية، واعتمادها على الموارد الخارجية.

9. التنوع في تخصصات التعليم المهني مما يتطلب تعيين معلمين مهنيين غير مؤهلين تربوياً، حيث أنّهم من خريجي كليات الهندسة والفنون، وبحاجة لنظام إشراف واضح يتابعهم ويطورهم لذلك كانت هناك

فروقات في درجة الأنماط الاشرافية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من سنوات خبرته أقل من 5 سنوات.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، تمّ التوصل إلى التوصيات الآتية:

- تشجيع المشرفين على تنويع ممارسة الأنماط الإشرافية وأساليب تنفيذها بما يخدم الموقف التعليمي ويتناسب مع حاجات الفئة المستهدفة.
- إعداد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية دليل لنظام وإجراءات الاشراف في التعليم المهني في فلسطين، ليكون مرجعاً على كافة المستويات.
- توفير برامج تدريبية للمشرفين تركز على تطوير مهاراتهم في الأنماط الإشرافية الحديثة وأساليب تنفيذها قبل الخدمة وأثناء الخدمة.
- تشجيع المشرفين التربويين على تنويع في الأساليب الإشرافية وتسليط الضوء على الأساليب الإشرافية التي يسود فيها العمل بروح الفريق.
- اعداد المشرفين مهنياً من خلال الحاقهم بدورات مهنية متخصصة في الإشراف قبل انخراطهم في العمل الإشرافي في بداية الخدمة أو تصميم دبلوم متخصص في الاشراف.
- تضمين الدورات التدريبية المقدمة للمشرفين وتضمينها لجوانب عملية تتوازى مع الجانب النظري مثل التطبيقات الميدانية لأنماط الإشراف التي يحتاجها المشرف.
- أن تتلاءم نماذج التقييم مع التنوع في الاساليب الاشرافية.

- تخفيض نصاب المشرف في التعليم المهني من المعلمين من خلال اسناد متابعة المعلمين ذوي الخبرة ممن يثبت جودة تدريسهم لمديري المدارس وتركيز دور المشرف على المعلمين الجدد أو من يعانون مشاكل تدريسية، وذلك حتى يتوفر له الوقت الكافي للاستفادة مما يوفره نمط الاشراف العياد يمن تشخيص ومعالجة ومتابعة لأدائهم.

- إجراء دراسات نوعية وأخرى كمية تهتم بدراسة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني من وجهة نظر غير المعلمين، وأنماط اشرافية لم تشملها الدراسة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو سمرة، محمود، ومعمر، مجدي. (2013). دور الاشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 27*(2)، 273-310.

الأبيض، عادل، والرويلي، سعود. (2017). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم. *مجلة العلوم التربوية، 9*، 103-168.

أحمد. (2016). معوقات ممارسة المختصين التربويين بوكالة الغوث الدولية للإشراف الإبداعي. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 2(6). 203-232. doi:10.12876/0033957

أحمد، محمد. (2019). تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسيفي ضوء مهارات الإشراف الإبداعي. (رسالة ما جستير غر منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

آدم، جاد الله. (2018). الأساليب الإشرافية الحديثة. دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر.

الأسدي، سعيد، وإبراهيم، مروان. (2007). الإشراف التربوي. الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن.

اسماعيل، علا. (2021). أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس عن حضور المؤتمرات التربوية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية– جامعة بور سعيد، 33. 219-282.

تدمري، رشا عمر. (2015). أثر الإشراف البنائي التربوي في تنمية التفكير الناقد لدى المتعلمين: دراسة وصفية – تحليلية تجريبية على عينة من المشرفين التربويين والمعلمين والمتعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الرسمية في مدينة طرابلس . مجلة رابطة التربية الحديثة. 19-74.

الجرايدة، محمد، والبور سعيدي، أحمد. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث. *3*(9)، 1-12.

الجهني، هاني، والجهني، فاتن. (2023). واقع الإشراف التربوي المدمج في التعليم العام من وجهة نظر المشرفين و المعلمين بالمدينة المنورة. ابداعات تربوية. *26*(1)، 107-148.

حسين، بانقاطة، والقثامي، محمد. (2019). برنامج مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجه نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة. _مجلة العلوم النفسية والتربوية. *8*(1)، 232-254.

الحسينات، عمر، الشرمان، وسام، والحسينات، محمد. (2016). أسباب عزوف الطلبة عن الإلتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. *5*، 348-373.

الحلو، غسان. (2009). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 168-196.

حماد، وحيد، محمد، عزام، المهدي، ياسر، والكيومي، أمل. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الاشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. مجلة العلوم التربوية. *19*، 29-52.

الحمدان، سعد، حسن، فتحي، السيد، محمد، وخليل، عبد الناصر. (2019). تطوير مهام المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإشراف الإبداعي. الثقافة والتنمية. *146*(20)، 119-174.

الخطيب، طالب. (2015). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين_. ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان- بيروت. .

خلف الله، محمود إبراهيم، وصافي، فاتن. (2022). تصور مقترح لتحسين مستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. *30*(5)، 339-365. doi:10.33976/IUGJEPS.305/2022/16

خليفة، سحر، عفونة، سائدة، وعطير، نهى. (2022). مشكلات مدارس التعليم المهني في محافظات الشمال من فلسطين وسبل التغلب عليها. *5*(110). doi:https://doi.org/10.31559

الدماغ ، زياد جلال، أبو حجير، طارق مفلح.(2022). واقع التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين ودوره في ريادة المشروعات الصغيرة. المجلة العربية للادارة، 42(1)، 95-112.

الرواحي، منصور، الكلباني، روية، والعمري، نوف. (2023). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي، وأثره على الأداء التدريسي للمعلمات في مدرسة الدسر للتعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسطنة عمان. مجلة رماح للبحوث والدراسات. 247-277. doi:10.33953/1371-

الرويلي، سعود بن حبيب. (2016). درجة ممارسة المشرف التربوي لنمط الإشراف العيادي (الإكلينيكي) كما يراه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. *171*(3)، 310-350.

زيدان، محمد. (2018). التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية- بور سعيد. *24*(24)، 350-395.

السرطاوي، عادل، غوشة، دعاء، شويكي، سحر، والقدومي، عبد الناصر. (2021). بناء وتقنين مقياس أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. المجلة العربية للنشر العلمي. *34*، 166-192.

سعد، السيدة. (2020). دليل ارشادي مقترح لتطبيق نمط الإشراف الوقائي في بعض عمليات إدارة الصف، دراسة ميدانية في المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية. المجلة التربوية. *77*، 2559-2702. doi:10.12816/EDUSOHAG

السعود، راتب. (2002). الاإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط1. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السعود، راتب. (2022). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه (ط2). طارق للخدمات المكتبية.،عمان، الأردن.

سلمان، مهند شفيق. (2021). واقع استخدام الإشراف المدمج في المدارس الحكومية وسبل تطويره في ضوء التوجهات الحديثة من وجهات نظر المشرفين التربويين في المديريات الوسطى للمحافظات الشمالية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الشرفات، حسين، الحزام، عوض، والقطيش، حسين. (2017). مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق في الأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. *17*(5)، 1-17. doi:10.12816/0039

شلش، باسم. (2018). دور استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين ممارسات التدريس لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية. *9*(26)، 211-222.

الشهري، خالد. (2013). تجديد الإشراف التربوي. الدمام، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية .

الصاعدي، أحمد عيد. (2015). نموذج الإشراف العلمي أحد الإتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. المعرفة. *239*، 40-43.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج . مجلة البحث العلمي في التربية. *21*، 27-97.

الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، ط1. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطواري، عدنان. (2018). الإشراف التربوي: مفهومه ووظائفه وطبيعته وأنواعه. مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية. *8*، 108-119.

الظفرية، سعادة، الصائغية، هناء، والصوفية، خوجة. (2022). درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض الأساليب الإشرافية والتحديات التي يواجهونها من وجهة نظرهم في شمال الشرقية بسلطنة عمان: أسلوب مجتمعات التعلم نموذجاً. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 25(6). 193-228.

عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 6(33). 319-151.

عبد، إسراء، و أحمد، ميساء. (2022). بناء تطبيق مقياس أنماط الإشراف التربوي لمشرفي مديريات تربية المنطقة الجنوبية، مجلة الرياضة المعاصرة. 107-116. .doi:doi.org/10.54702/msj

العجمي، علي محمد. (2016). تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. 17(4). 749-790.

عطاالله، إبراهيم، أحمد، العويهان، أنوار، وعمار، هالة. (2018). طوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية/جامعة نبهان- كلية التربية، 29*(116)، 362-384. doi:10.12816/JFEB.2018.62421

عفونة، سائدة، والقاسم، رشا. (2014). واقع الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية وسبل التغلب على معيقاته من وجهة نظر المشرفين في شمال الضفة الغربية. مجلة جامعة الأزهر -غزة سلسلة العلوم الإنسانية. 243-282.

عليان، سليمان، أبو الريش، عالية، سنداوي، خالد، وزيدان، رائد. (2013). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

العمري، صبياء. (2020). رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 3(2). 342-364.

العمري، مناهل، الرفيعي، افتخار، والخطيب، انتصار. (2016). واقع متطلبات وسائل التعليم الحديثة: التعليم الإلكتروني. مجلة الدنانير. *1*(9)، 37-57.

عودات، معين أحمد، والطحاينة، زياد لطفي. (2014). تأثير أساليب الإشراف التربوي على فاعلية أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. *15*(2)، 81-100.

الغبيشي، حليمه، والزهراني، عبد الواحد. (2021). درجة ممارسة الأساليب الإشرافية وعلاقتها بتطوير مهارات المعلمات في مجال التعليم والتعلم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات. مجلة كلية التربية. *151*، 507-548.

قاسم، عبد الكريم. (2009). العلاقة بين أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. (15)، 129-180.

قرادي، حسن، و الهاجري، عبد العزيز. (2023). تحسين نظام الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم. مجلة بحوث. *6*(3)، 180-212. doi:10.21608/buhuth.2023.219662

القرش، جمال. (2008). القيادة التربوية للإشراف التربوي (ط1)، العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

قيطة، نهلة، والزيان، داليا. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. *6*(2)، 328-364.

كريم، أحمد عباس، وعليوي، أحمد جبار. (2018). تقويم أداء المشرف التربوي في المرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي الفيزياء والأحياء. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل*، 1026-1037.

كنيد، مايسة. (2018). دور الدونات في تفعيل المعارض الرقمية . المجلة الدولية للتعليم بالانترنت. *17*(1)، 1-21.

اللوح، كامل. (2012). درجة تحسين الإشراف التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية. *20*(1)، 319-483.

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2018). أهداف التنمية المستدامة، الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة 2030، رام الله، فلسطين.

محمد، أحمد. (2018). تطوير أساليب الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية. *10*(1)، 333-376.

محمد، اسراء حسين. (2019). الأنماط الاشرافية التربوية الحديثة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مدرسي اللغة العربية. مجلة المستنصرية للعلوم والتربية. *20*(4)، 221-248. doi:https://doi.org/10.47831/mjse.v20i4.745

محمد، منى شعبان. (2022). تطوير كفايات المشرف التربوي بمدارس العليم الأساسي في مصر على ضوء الأنماط الإشرافية المعاصرة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. *16*(72)، 986-1089.

المزيدي، ناصر، واللواتيا، عفاف. (2021). واقع ممارسة مشرفي العلوم للإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي في محافظتي الداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل. المجلة العربية للتربية و العلوم والآداب. *6*، 201-224. doi:10.21608/JASEP.2021.136073

المساد، عمر. (2005). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المعلول، بشير. (2017). الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية و العلمية والاجتماعية. *3*، 111-130.

المقطرن، سوزان حسن. (2016). الإشراف التربوي (أهميته- أهدافه - كفاياته- مهارات المشرف التربوي). عمان، الأردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.

نصر الله، عبد الفتاح. (2018). دور التعليم التقني والمهني في تعزيز التنمية المستدامة في الأراض الفلسطينة. مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإجتماعية - جامعة النجاح، فلسطين.

الهاجري، عبد الرحمن. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الهاجري، ميثا. (2016). درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهراء في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.

هلال، رنده. (2013). دراسة سوق العمل: الاحتياجات التدريبية وفجوة المواءمة مع التعليم والتدريب المهني في فلسطين. وزارة التربية والتعليم العالي. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية و التعليم الفلسطينية. (2013). الإشراف التربوي في فلسطين. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة العمل الفلسطيني . (2010). استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2019). كتاب رقم وت/ 32309/9/3: الإشراف على المعلمين المهنيين في المدارس المهنية والوحدات المهنية والصف العاشر المهني، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2021). الإستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Al-Kiyumi, A., & Hammad, W. (2020). Preparing Instructional Supervisors for Educational Change: Empirical Evidence From the Sultanate of Oman. SAGE Open. *10*(2). doi:https://doi.org/10.1177/2158244020935905

Al-Tameemi, I., & Ahmed, M. (2022). Building and applying a scale of educational supervision patterns for physical education supervisors in the Diyala Education Directorate. SPORT TK-EuroAmerican Journal of Sport Sciences. *11*(3), 1-16. doi:https://doi.org/10.6018/sportk.535241

Bencherab, A., & Maskari, A. (2021). Clinical Supervision : A Genius Tool for Teachers ' Professional Growth. The Universal Academic Research Journal. *3*(2), 51-57.

Clark, A., & Olumes, H. (2013). Effective supervision as a challenge in technical and vocational education delivery : Ensuring quality teaching / learning environment and feedback mechanism. Basic Research Journal of Education Research and Review. *2*(1), 6-15.

Cohen, J. (1988). Statistical power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Daryanto, E., & Darwin, D. (2018). Analysis of Vocational School Supervision Planning. doi:https://doi.org/10.2991/aptekindo-18.2018.58

Das, A. (2020). Educational Supervision: a Theoretical Perspective. International Journal of Management. *11*(12), 982-987. doi:https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.087

Donnelly, R., & Fitzmaurice, M. (2013). Development of a Model for Blended Postgraduate Research Supervision in Irish Higher Education. In C. O. 'Farrell & A. Farrell (Eds.), Emerging Issues in Higher Education III, From Capacity Building to Sustainability. Educational Developers in Ireland.

Ekundayo, H., Oyerindem, D., & Kolawole, A. (2013). Effective Supervision of Instruction in Nigerian Secondary Schools : Issues , Challenges and the Way Forward . Journal of Education and Practice. *4*(8), 185-191.

Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (2000). Supervision of Instruction: A Developmental Approach (3rd ed.). Allyn and Bacon.

Hamzah, M., Wei, Y., Ahmad, J., Hamid, A., & Mansor, A. (2013). Supervision Practices and Teachers ' Satisfaction in Public Secondary Schools : Malaysia and China. International Education Studies. *6*(8), 92-97. doi:https://doi.org/10.5539/ies.v6n8p92

Kalita, S. (2017). Theoretical perspectives of educational supervision. International Journal of Advanced Educational Research. *2*(5), 129-132. Retrieved from www.educationjournal.org

Khaef, E., & Karimnia, A. (2021). The Effects of Implementing Clinical Supervision Model on Supervisors ' Teaching Perspectives and Qualifications : A Case Study in an EFL Context. Education Research International. 1-11. doi:https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2021/6138873

Kholistiyawatin, N., & Inra, A. (2022). Education Supervision at YAPIM Tambusai Utara Vocational School. Research in Technical and Vocational Education and Training. *7*(9). doi:https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i9/hs1909-089

Maisyaroh, B., Hardika, A., Mangorsi, S., Sanaorai, P., & Canapi. (2021). The implementation of instructional supervision in Indonesia and the Philippines , and its effect on the variation of teacher learning models and materials. Cogent Education. *8*(1). doi:https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1962232

Mandefro, E. (2019). Assessment of the Competencies of Supervisors and their Roles in Primary and Secondary Schools of Sidama Zone, Ethiopia. International Journal of Humanities and Social Sciences. *11*(6), 1-13. doi:https://doi.org/10.26803/ijhss.11.6.1

Maulana, F., & Prestiadi, D. (2021). The Process of Instructional Supervision Planning at the Formal Education Unit Level. Proceedings of the International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2021). 134-138. doi:https://doi.org/10.2991/assehr.k.211210.022

Mustika, D., Nurhayati, Zulhendri, Rusdinal, & Nurhizrah, G. (2022). The Principal's Role as Supervisor to Develop Pedagogic Competence of the Elementary School's Teacher. East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR). *1*(4), 585-594. Retrieved from https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr

Noviansyah, W., & Sudira, P. (2020). The praxis of project-based learning at PIKA Vocational Secondary School Semarang. *Jurnal Pendidikan Vokasi, 10*(1), 103-113. doi:https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jpv.v10i1.29032

Oyelade, A. (2018). Instructional Supervision for Quality Education Delivery in Nigeria : Innovation Option for E ffective Learners ' Achievement. KIU Journal of Humanities. *3*(1), 331-339.

OZDEMIR, T., & Yirci, R. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. Educational Process: International Journal. *4*(1-2), 56-70. doi: https://doi.org/10.12973/edupij.2015.412.5

Robert, C. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. Procedia - Social and Behavioral Sciences. *204*, 259-264. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.149

Safoury, L., & Ghalia, N. (2021). Evaluating the Level of Electronic Supervision Practices in Arab Schools in Israel from the Point of View of School Principals and Teachers. Journal of Education and Practice. *12*(9), 38-49. doi:https://doi.org/10.7176/jep/12-9-04

Sarbini, S., Kristiawan, M., & Wardiah, D. (2020). Supervisor ' s Performance for the Quality of Education. International Journal of Progressive Sciences and Technologies. *20*(1), 255-262.

Sumapal, M., & Haramain, J. (2023). Descriptive study on the instructional supervision practices of Bangsamoro school heads: Evaluating their impact on educational improvement. World Journal of Advanced Research and Reviews. *18*(3), 1518-1532. doi:https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.3.1251

Tasrif, E. (2018). Academic Supervision Mechanism by Vocational High School Supervisor. 5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training. *299*, 160-164.

Tasrif, E. (2021). The Professionalism of Vocational High School Supervisors : A Study of Qualitative Analysis. International Journal of Research in Counseling and Education. *5*(1), 7-14. doi:https://doi.org/https://doi.org/10.24036/00408za0002

Tasrif, E., Abubakari, M., & Hidayat, H. (2022). Analysis of quality implementation and supervision of vocational high schools using a qualitative approach. Jurnal Pendidikan Vokasi. *12*(1), 1-11.

Tasrif, E., Abubakari, M., & Hidayat, H. (2022). Analysis of quality implementation and supervision of vocational high schools using a qualitative approach. Jurnal Pendidikan Vokasi. *12*(1), 1-11. doi:https://doi.org/10.21831/jpv.v12i1.47454

Tasrif, E., Saputra, H., & Mubai, A. (2021). Supervision of Vocational High School Education in Padang City (Point of View). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. *60*(8), 121-125.

U-sayee, C., & Brenyah, E. (2021). Heliyon Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia , Liberia : implications for quality education. Heliyon. *7*(4), 6895-6903. doi:https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06895

الملاحق

ملحق(أ)

طلب تسهيل المهمة

جامعة
النجـــاح الوطنية
كليـة الدراســات العليـا

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

التاريخ : ٢٠٢٣/٠٨/١٣م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
مديرية التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ محاسن يوسف احمد سحويل. رقم التسجيل (11970116)
تخصص دكتوراه في التعلم والتعليم

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة **محاسن يوسف احمد سحويل** هي طالبة دراسات عليا في برنامج دكتوراه في التعلم والتعليم وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح. "

تحتاج الطالبة الى اجراء مقابلات مع مدير عام التعليم المهني ورئيس قسم الشؤون الاكاديمية ورئيس قسم المناهج في ذات الإدارة والمكلفون بمتابعة التعليم المهني في المديريات، وكذلك توزيع استبانة على المعلمين المهنيين العاملين في المدارس والوحدات المهنية ومدرائهم، وذلك للحصول على معلومات حول الأنماط الاشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وذلك لأغراض بحثية خاصة باطروحة الدكتوراه الخاصة بها. يرجى الايعاز للجهات المختصة بتسهيل مهمة الطالبة في إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان، مؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. كفاح برهم
عميدة كلية الدراسات العليا

مرفق: - الاستبانة – أسئلة المقابلات

فلسطين، نابلس، ص.ب ٧٠٧٠٧ هاتف:/٢٣٤٥١١٥، ٢٣٤٥١١٤، ٢٣٤٥١١٣ (٠٩)(٩٧٢)* فاكسميل:٢٣٤٢٩٠٧(٠٩)(٩٧٢)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي 3200 (5)
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق(ب)

تسهيل المهمة

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

الرقم : و ت /ع.ب/٤٧٣
التاريخ : 03 / 09 /2023م

حضرة الأخ م. جهاد دريدي المحترم
مدير عام التعليم المهني

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحثة محاسن يوسف أحمد سحويل

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نعلمكم أن الباحثة المذكورة أعلاه من **جامعة النجاح الوطنية**، تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي؛ لإجراء دراسة بعنوان: "**الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح** "، وستقوم بتطبيق الدراسة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع عينة من مديري ومعلمي المدارس المهنية. نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمتها.

رابط الاستبيان: https://forms.gle/bFjfZiyZkhgCpwM78

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

نسخة:
عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.
السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.
أ.د. عبد الناصر القدومي / المشرف على الدراسة- البريد الإلكتروني: aqadumi@najah.edu
الباحثة محاسن يوسف أحمد سحويل- البريد الإلكتروني mahasen.sehweil@gmail.com

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (neerd@moe.edu.ps)

ملحق(ج)

بيانات العينة النوعية

الرقم	الاسم المستعار	الجنس	المؤهل العلمي	العمل الحالي	الخبرة
1	أ. أ	ذكر	بكالوريوس هندسة	مستشار وخبير تعليم مهني مع مؤسسات أجنبية	عمل ما يزيد عن 30 عاماً في التعليم المهني بين معلم ورئيس قسم ومدير عام للتعليم المهني
2	ر. هـ	أنثى	دكتوراة في التنمية والتعليم	مديرة شركة استشارات تربوية	330 سنة بين التدريس الجامعي وادارة مؤسسات مهنية واستشارات متعلقة بالتعليم المهني
3	ن.د	أنثى	دكتوراة في التعليم	مدير دائرة في قسم التعليم المدرسي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	خبرة ما يزيد عن 15 عاماً في الاشراف
4	ن.ع	أنثى	دكتوراة في التربية	أستاذ مشارك في جامعة خضوري ومنسقة برنامج ماجستير التعليم المهني والتقني	خبرة ما يزيد عن 15 عاماً في التعليم المهني والتقني
5	ع.س	ذكر	دكتوراة في الادارة التربوية	مدير عام السياسات والتخطيط	خبرة ما يزيد عن 15 عاماً في مجال التدريب المهني
6	م.خ	ذكر	دكتوراة في التربية	محاضر في جامعة خضوري ومستشار في التعليم المهني والتقني	خبرة ما يزيد عن 25 عاماً في العليم المهني والتقني بين معلم ومحاضر ومستشار
7	م.أ	أنثى	ماجستير تعليم علوم	مشرفة فيزياء في مديريات وزارة التربية والتعليم	خبرة ما يزيد عن 15 عاماً في الاشراف
8	ن.ص	ذكر	ماجستير إدارة أعمال	خبرة أكثر من 10 سنوات بين معلم مهني ومكلف بمتابعة التعليم المهني	مكلف بمتابعة التعليم المهني في أحد مديريات التربية والتعليم
9	ع.ر	أنثى	ماجستير حوسبة علمية	خبرة أكثر من 10 سنوات بين معلم مهني ومكلف بمتابعة التعليم المهني	مكلف بمتابعة التعليم المهني في أحد مديريات التربية والتعليم

10	ف. ع	بكالوريوس هندسة	ذكر	أكثر من 20 سنة بين معلم مهني ونائب مدرسة صناعية ومحاضر في الكليات	محاضر في كلية هشام حجاوي
11	ط.أ	بكالوريوس هندسة	ذكر	أكثر من 10 سنوات معلم مهني	معلم مهني في مدرسة مهنية
12	س. ش	بكالوريوس هندسة	أنثى	خبرة أكثر من 10 سنوات بين معلم مهني ومكلف بمتابعة التعليم المهني	مكلف بمتابعة التعليم المهني في أحد مديريات التربية والتعليم
13	ف.م	ماجستير أساليب تدريس علوم	أنثى	أكثر م 15 سنة في الاشراف والتعليم المهني	رئيس قسم الشون الأكاديمية في الادارة العامة للتعليم المهني
14	ف.خ	ماجستير ادارة هندسية	أنثى	أكثر من 5 سنوات بين مشرف ومتابع للتعليم المهني	مكلف بمتابعة التعليم المهني في أحد مديريات التربية والتعليم
15	س.خ	دبلوم	أنثى	أكثر من 10 سنوات معلمة مهنية	معلمة مهنية في مدرسة مهنية
16	أ. ي	بكالوريوس	أنثى	أكثر 8 سنوات بين معلمة مهنية ونائبة مدير	نائبة مدير مدرسة مهنية
17	أ. د	بكالوريوس علوم	أنثى	أكثر من 10 سنوات بين مديرة مدرسة ومديرة وحدة مهنية	مديرة مدرسة
18	ت.د	بكالوريوس هندسة	أنثى	أكثر من 15 سنة بين معلم مهني ومديرة مدرسة	مديرة مدرسة مهنية
19	ش.ع	ماجستير في التعليم المهني والتقني	أنثى	5 سنوات معلمة مهنية	معلمة مهنية
20	أ. ك	ماجستير هندسة	أنثى	خبرة أكثر من 10 سنوات بين معلم مهني ومكلف بمتابعة التعليم المهني	مكلف بمتابعة التعليم المهني في أحد مديريات التربية والتعليم

ملحق (د)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة علم التعلم والتعليم

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة:.....الكلية..... الجامعة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد ؛

الموضوع: تحكيم أدوات قياس

تقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في علم التعلم والتعليم بعنوان " **الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح** " آمل من حضرتكم التكرم بتحكيم الأدوات المرفقة وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً.

مصطلحات الدراسة:

***الأنماط الإشرافية الحديثة:** مجموعة من الطرق والممارسات والأساليب الإشرافية الحديثة التي يستخدمها المشرف التربوي من أجل مساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المهني بهدف تحقيق الغايات المنشودة من العملية التعليمية بحيث تتلاءم مع التطور في المنظومة التعليمية.

* **الأساليب الإشرافية:** التقنيات والمبادئ المستخدمة في تنفيذ الإشراف التربوي، وهي: اجتماعات المعلمين، والدورات التدريبية، ومناقشات الأقران، والندوات، وبرامج التطوير، ودراسة الدروس، والتقييم الذاتي.

* **التعليم المهني:** أحد مسارات التعليم الثانوي الذي يهدف إلى إعداد عمال مهنيين مهرة، ومدة الدراسة فيه سنتان أو ثلاث سنوات، وتبدأ بعد نهاية التعليم الأساسي، وينقسم إلى الفروع الصناعي والزراعي والفندقي والاقتصاد المنزلي، ويجتاز الطلبة الامتحان التوجيهي المهني، ومن ثم الالتحاق بالجامعات أو الكليات.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

محاسن سحويل

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى	التعديل المقترح
	أولاً: القسم الخاص بقياس الأنماط الإشرافية المفضلة						
1.	**النمط الأول: نمط الاشراف التصحيحي (الإكلينيكي)**						
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم.						
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.						
3	يمارس الحوار الموضوعي لمعالجة الأخطاء التي يقع بها المعلم.						
4	يعالج أخطاء المعلم دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية أو الحاق اذى نفسي به.						
5	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة (الدروس التطبيقية، اللقاءات...).						
6	يشعر المعلم أنّ هدف الزيارة هو تطوير مهاراته التدريسية						
7	يوفر جوا من الثقة والمودة بينه وبين المعلم.						
8	يعتمد التوثيق كإجراء مهم في عملية التصحيح.						
9	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات بشكل ذاتي						
10	يدعم المعلمين للعمل بمرونة في أدائهم						
11	يتعامل مع كل معلم كفرد له مقدراته وخصوصيته						
12	يدعم المعلمين لوضع خطة لتطورهم المهني						
13	يعزز تعلم المعلمين من خلال تأملهم بممارساتهم المهنية						
2.	**النمط الثاني: نمط الإشراف الوقائي**						
14	يتنبأ بالصعوبات التي تواجه المعلم ليعمل على تلافيها.						
15	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف واضعا باعتباره شخصية المعلم.						
16	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتيا.						
17	يطلع على الوقائع التربوية المستجدة حيثما وجدت.						
18	يتبع التغذية الراجعة التطويرية في تقديم الخدمات الاشرافية.						
19	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل.						
20	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفقا لقدراتهم.						
21	يهتم بتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمين خلال ممارستهم للتعليم						
22	يتوقع التحديات التي ستواجه المعلمين خلال تعليمهم لمحتوى محدد						
23	يضع خطة وقائية تحد من الصعوبات التي تواجه المعلمين خلال التعليم						

24	يقدم للمعلمين تغذية راجعة تساعدهم على عدم تكرارا الأخطاء التي وقعوا فيها خلال التعليم						
25	يساعد المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية						
	3. النمط الثالث: نمط الإشراف البنائي						
26	يزود المعلم بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.						
27	يدرس المواقف والإمكانات لمساعدة المعلم على النمو المهني.						
28	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته نحو مواكبة المتغيرات التربوية المعاصرة.						
29	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لإثارة دافعية المعلم نحو مواكبة الاتجاهات والمتغيرات التربوية المعاصرة.						
30	يحلل الواقع التربوي ليستشرف مستقبله في ضوء المتغيرات التربوية المعاصرة.						
31	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.						
32	يتبع المنهج العلمي في تحديد حاجات المعلم الإدارية والفنية.						
33	يستخدم استراتيجيات متنوعة لتصحيح أخطاء المعلمين خلال ممارساتهم للتعليم						
34	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين						
35	يشجع على العمل التعاوني لتحسين التعليم والتعلم						
36	يوفر للمعلمين بيئة تدعم الإبداع في التعليم						
37	يركز في التعليم على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتواءم مع قدراته						
38	يشجع المعلمين على تقييم ذاتهم من أجل تحديد احتياجاتهم المهنية						
	4. النمط الرابع: نمط الإشراف الإبداعي.						
39	يحترم قدرات المعلم وإن قلت أو صغرت.						
40	يحصل على أكبر محصول بأقل جهد عن طريق الجماعة.						
41	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى قيادة نفسه بنفسه.						
42	يمتلك القدرة على التحرر من التقيد بالحرفيات.						
43	يوفر بيئة تعليمية إبداعية تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة.						
44	يعزز مهارات المعلم الإبداعية لاكتشاف آفاق تربوية جديدة.						
45	يستخرج جهود المعلم الخلاقة ليساعده على تحقيق الأهداف المرسومة.						
46	يساعد المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية						
47	يشجع المعلمين على التفكير بمرونة						
48	يوفر بيئة تساعد المعلمين على نشر مبادراتهم الإبداعية						
49	يساعد المعلمين على تنمية مهارات الابداع لديهم مثل (الاستماع الفعال، الدعم الإيجابي، العمل في فريق، .....)						

50	يتعامل مع المعلمين كأصدقاء ناقدين يتبادل الخبرات معهم						
51	يستخدم أساليب إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين						
	5. النمط الخامس: نمط الإشراف التطويري.						
52	يستخدم أساليب اشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.						
53	ينوع في أساليب الاشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.						
54	يشرك المعلمين في وضع خطة لعملية التعليم والتعلم.						
55	يهتم بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.						
56	يساعد المعلم المبتدئ الذي توجد لديه مشاكل تدريسية من خلال اشراكه في دورات تطويرية						
57	يقوم بترك الحرية للمعلم في اختيار أسلوب تعليمه						
58	يقوم مشرف واحد بالإشراف على أكثر من معلم باختصاصات مختلفة لنفس المدرسة						
59	يشجع المعلمين على القراءة المتخصصة والتفاعل مع المستجدات العلمية						
60	يعقد لقاءً فردياً مع المعلم لتوضيح نقاط القوة والضعف لديه						
61	يوضح للمعلمين أن الخطأ في الممارسة المهنية يوفر فرصة تعليمية جديدة						
62	يتابع المعلمين للتحقق من تصحيح الخطأ الذي وقعوا فيه خلال ممارستهم للتعليم						
63	يخبر المعلمين بالأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها قبل ممارستهم للعملية التعليمية						
64	يزود المعلمين بأساليب متنوعة حديثة لتفادي حدوث أخطاء خلال ممارستهم للعملية التعليمية						
65	يستبق الحلول لمواجهة الصعوبات التي يقع فيها المعلمون خلال عملية التعليم						
66	يساعد المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية						
	6. النمط السادس: نمط الإشراف عن بعد.						
67	يتواصل مع المعلم من خلال الشبكة المعلوماتية (الانترنت) أو البريد الالكتروني الشخصي له						
68	يقوم بنشر المعلومات والتوصيات إلى المدرسين عبر الوسائل الالكترونية أو الأقراص المدمجة						
69	يحث المعلم على استخدام وسائل حديثة للتعلم الصفي						
70	يعرف المعلمين بطرق وأساليب حديثة يستطيعون استخدامها داخل الصف						
71	يستخدم النشرات التربوية لإعلام المعلمين عن الكتب والأمور التربوية الجديدة مع كتابة التعليمات عن محتواها وأهميتها						

72	يحث المعلمين على التغيير وتنمية الخبرات والمهارات لهم من خلال الاطلاع على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة						
73	يعمل على تنمية الخبرات والمهارات للمعلمين من خلال الاطلاع على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة						
74	يشجع المعلمين على زيارة زملاء آخرين من نفس التخصص في مدارس أخرى.						
75	يحرص على الاهتمام بالإشراف الالكتروني						
76	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة والوسائط الالكترونية للتواصل مع المعلمين						
77	يقوم باستخدام التقنيات الالكترونية عند المعلمين ويتيح أساليب جديدة تفتح آفاق للتعلم الذاتي						
	7 . **النمط السابع: نمط الإشراف التعاوني.**						
78	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة اللازمة بعد الزيارة						
79	يدرب المعلمين على كيفية تقويم أداء الطلبة أكاديمياً						
80	يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي						
81	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه						
82	يهتم المشرف بحاجات المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها						
83	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها						
84	يطلع المعلمين على أحدث أساليب وطرائق عملية التعلم والتعليم الصفي						
85	يقدم المشورة الفنية للمعلمين في صياغة الاختبارات وجودتها						
86	يهتم بمساعدة المعلمين في تخطيط الانشطة التوجيهية قبل عملية التدريس وفي أثنائها وبعدها						
87	ينظم ورشات عمل للمعلمين لصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم						
88	يقدم للمعلمين المقترحات البناءة من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم						
	ثانياً: القسم الخاص بأساليب تنفيذ أنماط الاشراف التربوي						
1	الزيارات الصفية						
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين						
3	الورشات التربوية والفنية						
4	الدروس التطبيقية						
5	النشرات التربوية والاشرافية						
6	البحث الإجرائي						
7	زيارة المدرسة						
8	الندوات التربوية						

9	المؤتمرات التربوية						
10	المعارض التعليمية						
11	التعليم المصغر						
12	القراءات الموجهة						
13	الاجتماعات واللقاءات						
14	البرامج والدورات التدريبية						
15	اشراف الأقران						

الملحق (هـ)

الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم/ المدير /ة المحترم/ ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التعليم والتعلم من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وتشتمل الاستبانة على ثلاثة أجزاء، **الأول** البيانات الشخصية، **والثاني** الواقع للأنماط الاشرافية ، **والثالث** أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية ، يرجى استكمال تعبئتهما، علماً بان المعلومات لغاية البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

محاسن سحويل

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

1- الوظيفة الحالية: مدير( ) معلم ( ) نائب مدير مدرسة ()
2- الجنس : ذكر( ) أنثى( )
3- المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )
4- سنوات الخبرة في التعليم المهني: أقل من 5 سنوات ( ) 5-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
5- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات ( ) 5-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
6- الفرع الذي تدرسه ان كنت معلماً أو الفروع التي تشملها مدرستك ان كنت مديرا:
صناعي ( ) زراعي ( ) اقتصاد منزلي ( ) فندقي ( )
7- المديرية التي تعمل بها.....

ثانيا: استبانة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة: تتكون الاستبانة من ( ) فقرة موزعة على 6 مجالات للأنماط الاشرافية الحديثة أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (×) بما تراه مناسبا حول درجة ممارسة المشرف في التعليم المهني لهذه الأنماط خلال عملية الإشراف.

أولا: نمط الاشراف التصحيحي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع للنمط (الموجود حاليا في الاشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم خلال ممارساته التعليمية إذا لم يترتب عليها أضرار					
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو التطوير والتحسين بشكل مستمر.					
3	يقدم المشرف التربوي للمعلمين تغذية راجعة تساعدهم على معالجة الأخطاء التي وقعوا بها خلال ممارساتهم التعليمية					
4	يساعد المعلمين على تصحيح أخطائهم خلال ممارساتهم التعليمية دون اللجوء إلى الإجراءات الرسمية					
5	يوثق إجراءات عملية التصحيح للمعلم لتكون مرجعية متابعته وتطوير أدائه					
6	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتياً					

ثانياً: نمط الإشراف الوقائي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
7	لديه تصور حول الأخطاء التي يقع بها المعلمون خلال ممارساتهم التعليمية					
8	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف آخذاً بعين الاعتبار شخصية المعلم.					
9	يرشد المعلم إلى كيفية مواجهة المواقف الطارئة في التدريس					
10	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمين خلال ممارستهم للتعليم					
11	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية					
12	يوفر بيئة آمنة لنقاش المعلمين الجدد في الصعوبات التي قد تواجههم					

ثالثا: نمط الاشراف البنائي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
13	يزود المعلم بكل ما يحتاج من معارف وطرق واستراتيجيات لإيصال المعلومة إلى الطلبة					
14	يدرس المواقف والفرص لمساعدة المعلم على النمو المهني المستمر.					
15	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته لتكوين خبرات تعليمية مناسبة					
16	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لإثارة دافعية المعلم نحو مواكبة الاتجاهات والمتغيرات التربوية المعاصرة.					
17	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.					
18	يعمل على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتواءم مع قدراتهم					
19	يشجع المشرف التربوي المعلمين على تقييم ذاتهم من أجل تحديد احتياجاتهم المهنية					

رابعا: نمط الاشراف الإبداعي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
21	يساعد المعلمين على توظيف ما لديهم من قدرات غير تقليدية للتوصل إلى أساليب جديدة.					
22	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى التعلم الذاتي.					
23	يمتلك المشرف القدرة على التفكير بمرونة وطلاقة					
24	يوفر للمعلمين بيئة تدعم التجديد والابتكار والتفكير خارج الصندوق					
25	يساعد المشرف التربوي المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية					
26	يوفر المشرف بيئة تساعد المعلمين على نشر مبادراتهم الإبداعية					
27	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تنمية مهارات الابداع لديهم مثل (الطلاقة ومرونة التفكير والأصالة والابتكار)					

خامسا: نمط الاشراف التطويري:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
28	يقدم للمعلمين ارشادات تطويرية تراعي الفروق الفردية بينهم					
29	يحرص على عقد دورات تدريبية من أجل التطوير المهني للمعلمين					
30	يركز على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتلاءم مع قدراتهم					
31	يستخدم أساليب اشرافية متنوعة كالإشراف المباشر والاشراف التعاوني والاشراف غير المباشر					
32	يساعد المشرف المدرس المبتدئ الذي توجد لديه مشاكل تدريسية من خلال اشراكه في دورات تطويرية					
33	يسعى المشرف إلى جعل المعلمين أكثر وعياً بالكثير من البدائل والخيارات التي تتعلق بالتغيير					
34	يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المدرسين لتوضيح نقاط القوة والضعف لديه					
35	يساعد المشرف التربوي المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية					

سادسا: نمط الاشراف المدمج:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
36	يقوم المشرف بنشر المعلومات والتوصيات إلى المدرسين عبر الوسائل الالكترونية					
37	يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المدرسين بالمستجدات في التخصص					
38	يعمل المشرف على تنمية الخبرات والمهارات للمدرسين من خلال الاطلاع على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة					
39	يحث المعلمين على التغيير وتنمية الخبرات والمهارات من خلال الاطلاع على الخبرات العالمية باستخدام مواقع متخصصة					
40	يشجع المدرسين على زيارة زملاء آخرين من نفس التخصص في مدارس أخرى.					
41	يحرص على تنفيذ زيارات وجاهية وغير وجاهية					

42	يعتمد المشرف على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال بينه وبين المعلمين					
43	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الالكترونية التي تتيح أساليب جديدة وتفتح آفاق للتعلم الذاتي					

سابعاً: نمط الاشراف التشاركي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
44	يشجع أطراف العملية التربوية على بناء شراكة حقيقية فيما بينهم					
45	يدرب المعلمين على كيفية تقويم أداء الطلبة أكاديمياً					
46	يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي					
47	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه					
48	يهتم المشرف بحاجات المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها					
49	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها					
50	يعمل على تدريب المعلمين لتفعيل العمل التشاركي وصقل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية					
51	يقدم المشورة الفنية للمعلمين في صياغة الاختبارات وجودتها					
52	يهتم بمساعدة المعلمين في تخطيط الانشطة التوجيهية قبل عملية التدريس وفي أثنائها وبعدها من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم					

ثانيا: استبانة قياس أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية

تتكون الاستبانة من (26) فقرة لأساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني، أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (×) بما تراه مناسبا حول درجة ممارسة المشرف في التعليم المهني لهذه الأساليب.

الرقم	الأسلوب الإشرافي	درجة ممارسة الأسلوب الإشرافي				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	الزيارات الصفية					
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين					
3	الورشات التربوية والفنية					
4	الدروس التطبيقية					
5	النشرات التربوية والاشرافية					
6	البحث الإجرائي					
7	زيارة المدرسة					
8	الندوات التربوية					
9	المؤتمرات التربوية					
10	المعارض التعليمية					
11	التعليم المصغر					
12	القراءات الموجهة					
13	الاجتماعات واللقاءات					
14	البرامج والدورات التدريبية					
15	اشراف الأقران					

ملحق (و)

الاستبانة النهائية للدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم/ المدير /ة المحترم/ ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التعليم والتعلم من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وتشتمل الاستبانة على ثلاثة أجزاء، **الأول** البيانات الشخصية، **والثاني** الواقع للأنماط الاشرافية ، **والثالث** أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية ، يرجى استكمال تعبئتهما، علماً بان المعلومات لغاية البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

محاسن سحويل

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

1- الوظيفة الحالية: مدير( ) معلم ( ) نائب مدير مدرسة ()
2- الجنس : ذكر( ) أنثى( )
3- المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )
4- سنوات الخبرة في التعليم المهني: أقل من 5 سنوات ( ) 5-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
5- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات ( ) 5-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
6- الفرع الذي تدرسه ان كنت معلماً أو الفروع التي تشملها مدرستك ان كنت مديرا:
صناعي ( ) زراعي ( ) اقتصاد منزلي ( ) فندقي ( )
7- المديرية التي تعمل بها.....

ثانيا: استبانة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة: تتكون الاستبانة من ( ) فقرة موزعة على 6 مجالات للأنماط الاشرافية الحديثة أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (×) بما تراه مناسبا حول درجة ممارسة المشرف في التعليم المهني لهذه الأنماط خلال عملية الإشراف.

أولا: نمط الاشراف التصحيحي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع للنمط (الموجود حاليا في الاشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم خلال ممارساته التعليمية إذا لم يترتب عليها أضرار					
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو التطوير والتحسين بشكل مستمر.					
3	يقدم المشرف التربوي للمعلمين تغذية راجعة تساعدهم على معالجة الأخطاء التي وقعوا بها خلال ممارساتهم التعليمية					
4	يساعد المعلمين على تصحيح أخطائهم خلال ممارساتهم التعليمية دون اللجوء إلى الإجراءات الرسمية					
5	يوثق إجراءات عملية التصحيح للمعلم لتكون مرجعية متابعته وتطوير أدائه					
6	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتياً					

ثانياً: نمط الإشراف الوقائي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
7	لديه تصور حول الأخطاء التي يقع بها المعلمون خلال ممارساتهم التعليمية					
8	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف آخذاً بعين الاعتبار شخصية المعلم.					
9	يرشد المعلم إلى كيفية مواجهة المواقف الطارئة في التدريس					
10	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمين خلال ممارستهم للتعليم					
11	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية					
12	يوفر بيئة آمنة لنقاش المعلمين الجدد في الصعوبات التي قد تواجههم					

ثالثا: نمط الاشراف البنائي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
13	يدرس المواقف والفرص لمساعدة المعلم على النمو المهني المستمر.					
14	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته لتكوين خبرات تعليمية مناسبة					
15	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لإثارة دافعية المعلم نحو مواكبة الاتجاهات والمتغيرات التربوية المعاصرة.					
16	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.					
17	يعمل على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتواءم مع قدراتهم					
18	يشجع المشرف التربوي المعلمين على تقييم ذاتهم من أجل تحديد احتياجاتهم المهنية					

رابعا: نمط الاشراف الإبداعي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
19	يساعد المعلمين على توظيف ما لديهم من قدرات غير تقليدية للتوصل إلى أساليب جديدة.					
20	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى التعلم الذاتي.					
21	يوفر للمعلمين بيئة تدعم التجديد والابتكار والتفكير خارج الصندوق					
22	يساعد المشرف التربوي المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية					
23	يوفر المشرف بيئة تساعد المعلمين على نشر مبادراتهم الإبداعية					
24	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تنمية مهارات الابداع لديهم مثل (الطلاقة ومرونة التفكير والأصالة والابتكار)					

خامسا: نمط الاشراف التطويري:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
25	يحرص على عقد دورات تدريبية من أجل التطوير المهني للمعلمين					
26	يركز على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتلاءم مع قدراتهم					
27	يستخدم أساليب اشرافية متنوعة كالإشراف المباشر والاشراف التعاوني والاشراف غير المباشر					
28	يساعد المشرف المدرس المبتدئ الذي توجد لديه مشاكل تدريسية من خلال اشراكه في دورات تطويرية					
29	يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المدرسين لتوضيح نقاط القوة والضعف لديه					
30	يساعد المشرف التربوي المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية					

سادسا: نمط الاشراف المدمج:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
31	يقوم المشرف بنشر المعلومات والتوصيات إلى المدرسين عبر الوسائل الالكترونية					
32	يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المدرسين بالمستجدات في التخصص					
33	يعمل المشرف على تنمية الخبرات والمهارات للمدرسين من خلال الاطلاع على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة					
34	يحث المعلمين على التغيير وتنمية الخبرات والمهارات من خلال الاطلاع على الخبرات العالمية باستخدام مواقع متخصصة					
35	يشجع المدرسين على زيارة زملاء آخرين من نفس التخصص في مدارس أخرى.					
36	يحرص على تنفيذ زيارات وجاهية وغير وجاهية					
37	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الالكترونية التي تتيح أساليب جديدة وتفتح آفاق للتعلم الذاتي					

سابعاً: نمط الاشراف التشاركي:

الرقم	القفرات	درجة الواقع (الموجود حاليا في الإشراف)				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
38	يشجع أطراف العملية التربوية على بناء شراكة حقيقية فيما بينهم					
39	يدرب المعلمين على كيفية تقويم أداء الطلبة أكاديمياً					
40	يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي					
41	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه					
42	يهتم المشرف بحاجات المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها					
43	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها					
44	يعمل على تدريب المعلمين لتفعيل العمل التشاركي وصقل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية					
45	يهتم بمساعدة المعلمين في تخطيط الانشطة التوجيهية قبل عملية التدريس وفي أثنائها وبعدها من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم					

ثانيا: استبانة قياس أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية

تتكون الاستبانة من (15) فقرة لأساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة في التعليم المهني، أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (×) بما تراه مناسبا حول درجة ممارسة المشرف في التعليم المهني لهذه الأساليب.

الرقم	الأسلوب الإشرافي	درجة ممارسة الأسلوب الإشرافي				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	الزيارات الصفية					
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين					
3	الورشات التربوية والفنية					
4	الدروس التطبيقية					
5	النشرات التربوية والاشرافية					
6	البحث الإجرائي					

7	زيارة المدرسة					
8	الندوات التربوية					
9	المؤتمرات التربوية					
10	المعارض التعليمية					
11	التعليم المصغر					
12	القراءات الموجهة					
13	الاجتماعات واللقاءات					
14	البرامج والدورات التدريبية					
15	اشراف الأقران					

ملحق (ز)

أسئلة المقابلة بعد التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المشارك /ة ----------المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: مقابلة

تقوم الباحثة بالإعداد لأطروحة دكتوراه في علم التعلم والتعليم بعنوان " **الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين: دليل تطويري مقترح "، من ضمن الأطروحة هناك جانب نوعي يتضمن إجراء مقابلات مع خبراء في التعليم المهني،** آملة من حضرتكم التكرم المساهمة البناءة في إتمام الأطروحة من خلال مقابلتكم، نظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في مجال التعليم المهني، وأوجز لكم أهداف الدراسة فيما يأتي: -

1- واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

2- واقع أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

3- العلاقة بين الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة وأساليب تنفيذها في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

4-التوصل إلى دليل مقترح للاشراف التربوي للتعليم المهني في فلسطين.

شاكراً لكم جهودكم

الباحثة: محاسن سحويل

أولا: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____ مكان المقابلة: _____ زمن المقابلة: _____
- قد تعقد المقابلات من خلال الهاتف أو عبر منصات التواصل زووم أو تيمز

ثانيا: معلومات شخصية

1) الرتبة العلمية: .....

2) سنوات الخبرة في التعليم المهني: أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات – أقل من 15 سنة د. أكثر من 15 سنة

3) وظيفتك الحالية: .....

4) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة: .....

أسئلة المقابلة: –

س1: من خلال خبرتك في في واقع التعليم المهني الحالي في المحافظات الشمالية في فلسطين:

- صف واقع نظام الإشراف على المعلمين المهنيين؟
- كيف تقيم جدوى متابعة المعلم المهني من قبل مشرفين مختصين؟

س2: تتنوع الأنماط الإشرافية، منها: التصحيحي والوقائي والإبداعي والبنائي والتطويري والتشاركي والمدمج. أي هذه الأنماط ترى أنها مستخدمة في نظام الإشراف على التعليم المهني في المدارس الفلسطينية حالياً؟

س3: تحدث عن الأساليب الإشرافية التي يوظفها النظام الإشرافي في التعليم المهني في تنفيذ عملية الإشراف على المعلمين من خلال خبرتك؟

س4: تتنوع الأنماط الإشرافية، منها: التصحيحي والوقائي والإبداعي والبنائي والتطويري والتشاركي والمدمج. من وجهة نظرك، أي من هذه الأنماط أكثر ملاءمة لزيادة فاعلية الإشراف على المعلمين في المدارس الفلسطينية ولماذا؟

س5: لزيادة فاعلية الاشراف على المعلمين المهنيين، أي الأساليب الإشرافية التي تراها أكثر ملاءمة للإشراف عليهم في المدارس والوحدات المهنية؟

س6: تحدث عن أكثر المعوقات التي تواجه استخدام الأنماط الاشرافية الحديثة في التعليم المهني من وجهة نظرك؟ وما أهم الحلول المقترحة؟

س7: في اعتقادك ما أكثر المعوقات التي تواجه استخدام الاساليب الاشرافية في التعليم المهني؟ وما أهم الحلول المقترحة؟

س8: برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية ويفترض بوزارة التربية والتعليم القيام بها لتطوير نظام الإشراف في التعليم المهني؟

س9: من وجهة نظرك ما هي الجوانب التي يجب أن يشملها نظام الإشراف في التعليم المهني (على المعلمين المهنيين)؟

س10: هل تعتقد بضرورة وجود دليل ارشادي خاص في الاشراف التربوي للتعليم المهني في فلسطين؟

إذا كانت الاجابة نعم، ما العناصر الرئيسية التي تقترحها في الدليل؟

اية اقتراحات اخرى:

.....

.....

شكراً لتعاونكم

الملحق (ح)

قائمة محكمي أدوات الدراسة الكمية والنوعية

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	طبيعة العمل	مكان العمل
1	أ.د. علي أبو راس	أستاذ دكتور	أستاذ جامعي	جامعة القدس أبو ديس/ فلسطين
2	أ. د. محمد شاهين	أستاذ دكتور	أستاذ جامعي	جامعة االقدس المفتوحة /فلسطين
3	أ. د. يحيى ندى	أستاذ دكتور	أستاذ جامعي	جامعة االقدس المفتوحة /فلسطين
4	أ. د. خولة شخشير	أستاذ دكتور	أستاذ جامعي	الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين
5	د. جولتان حجازي	أستاذ مشارك	رئيس فرع رام الله	جامعة فلسطين التقنية/ فلسطين
6	د. محمد دبوس	أستاذ مشارك	أستاذ جامعي	جامعة الاستقلال/ فلسطين
7	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	أستاذ جامعي	جامعة فلسطين التقنية/ فلسطين
8	د. صوفيا الريماوي	أستاذ مساعد	أستاذ جامعي	جامعة بيرزيت/ فلسطين
9	د. نبيل الجندي	أستاذ دكتور	أستاذ جامعي	جامعة الخليل
10	د. باسم شلش	أستاذ دكتور	رئيس فرع سلفيت	جامعة االقدس المفتوحة /فلسطين
11	د. عادل فوارعة	أستاذ مساعد	أستاذ جامعي	جامعة بيت لحم
12	د. وحيد جبران	أستاذ مساعد	خبير تربوي	
13	د.حسن عبد الكريم	أستاذ مساعد	أستاذ جامعي	جامعة بيرزيت/ فلسطين

ملحق (ط)

الجداول

جدول 4

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفقرات مقياس واقع الأنماط الإشرافية (ن=62)

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
		نمط الإشراف التصحيحي	
1	6	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتياً	42.6
2	1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم خلال ممارساته التعليمية إذا لم يترتب عليها أضرار	25.4
3	5	يوثق إجراءات عملية التصحيح للمعلم لتكون مرجعية متابعته وتطوير أدائه	13.5
4	4	يساعد المعلمين على تصحيح أخطائهم خلال ممارساتهم التعليمية دون اللجوء إلى الإجراءات الرسمية	8.5
5	3	يقدم المشرف التربوي للمعلمين تغذية راجعة تساعدهم على معالجة الأخطاء التي وقعوا بها خلال ممارساتهم التعليمية	3.2
6	2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو التطوير والتحسين بشكل مستمر.	2.1
		النسبة الكلية	**95.2**
		نمط الإشراف الوقائي	
7	11	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية	66.8
8	8	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف آخذاً بعين الاعتبار شخصية المعلم.	20.0
9	7	لديه تصور حول الأخطاء التي يقع بها المعلمون خلال ممارساتهم التعليمية	6.6
10	10	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمين خلال ممارستهم للتعليم	3.2
11	9	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية	1.6
12	12	يوفر بيئة آمنة لنقاش المعلمين الجدد في الصعوبات التي قد تواجههم	1.2
		النسبة الكلية	**99.4**
		نمط الإشراف البنائي	
13	14	يدرس المواقف والفرص لمساعدة المعلم على النمو المهني المستمر.	87.9
	17	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.	5.4
	15	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته لتكوين خبرات تعليمية مناسبة	1.7
	18	يعمل على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتواءم مع قدراتهم	1.7

17	19	يشجع المشرف التربوي المعلمين على تقييم ذاتهم من أجل تحديد احتياجاتهم المهنية	1
18	61	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لإثارة دافعية المعلم نحو مواكبة الاتجاهات والمتغيرات التربوية المعاصرة.	1
19	13	يزود المعلم بكل ما يحتاج من معارف وطرق واستراتيجيات لإيصال المعلومة إلى الطلبة	حذف
		النسبة الكلية	**98.7**
		نمط الاشراف الإبداعي	
20	25	يساعد المشرف التربوي المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية	77.6
21	27	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تنمية مهارات الابداع لديهم مثل (الطلاقة ومرونة التفكير والأصالة والابتكار)	12.5
22	21	يساعد المعلمين على توظيف ما لديهم من قدرات غير تقليدية للتوصل إلى أساليب جديدة.	4.8
23	26	يوفر المشرف بيئة تساعد المعلمين على نشر مبادراتهم الإبداعية	2.4
24	24	يوفر للمعلمين بيئة تدعم التجديد والابتكار والتفكير خارج الصندوق	1.0
25	22	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى التعلم الذاتي.	1.0
26	23	يمتلك المشرف القدرة على التفكير بمرونة وطلاقة	حذف
		النسبة الكلية	**99.4**
		نمط الاشراف التطويري	
27	30	يركز على تطوير المعلمين مهنياً من خلال استراتيجيات تتلاءم مع قدراتهم	82.7
28	35	يساعد المشرف التربوي المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية	8.7
29	32	يساعد المشرف المدرس المبتدئ الذي توجد لديه مشاكل تدريسية من خلال اشراكه في دورات تطويرية	3.5
30	34	يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المدرسين لتوضيح نقاط القوة والضعف لديه	2.1
31	29	يحرص على عقد دورات تدريبية من أجل التطوير المهني للمعلمين	1.1
32	31	يستخدم أساليب اشرافية متنوعة كالإشراف المباشر والاشراف التعاوني والاشراف غير المباشر	1
33	28	يقدم للمعلمين ارشادات تطويرية تراعي الفروق الفردية بينهم	حذف
34	33	يسعى المشرف إلى جعل المعلمين أكثر وعياً بالكثير من البدائل والخيارات التي تتعلق بالتغيير	حذف

		النسبة الكلية	
			99.1
		نمط الاشراف المدمج	
35	38	يعمل المشرف على تنمية الخبرات والمهارات للمدرسين من خلال الاطلاع على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة	81.6
36	41	يحرص على تنفيذ زيارات وجاهية وغير وجاهية	6.9
37	36	يقوم المشرف بنشر المعلومات والتوصيات إلى المدرسين عبر الوسائل الالكترونية	4.5
38			
39	40	يشجع المدرسين على زيارة زملاء آخرين من نفس التخصص في مدارس أخرى.	2.0
40	39	يحث المعلمين على التغيير وتنمية الخبرات والمهارات من خلال الاطلاع على الخبرات العالمية باستخدام مواقع متخصصة	1.6
41	43	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الالكترونية التي تتيح أساليب جديدة وتفتح آفاق للتعلم الذاتي	1.7
42	37	يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المدرسين بالمستجدات في التخصص	1.0
43	42	يعتمد المشرف على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال بينه وبين المعلمين	حذف
		النسبة الكلية	99.2
		نمط الاشراف التشاركي	
44	47	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه	85.3
45	48	يهتم المشرف بحاجات المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها	8.3
46	52	يهتم بمساعدة المعلمين في تخطيط الانشطة التوجيهية قبل عملية التدريس وفي أثنائها وبعدها من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم	3.4
47	49	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها	1.0
48	45	يدرب المعلمين على كيفية تقويم أداء الطلبة أكاديمياً	1
49	46	يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي	
50	50	يعمل على تدريب المعلمين لتفعيل العمل التشاركي وصقل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية	
51	51	يقدم المشورة الفنية للمعلمين في صياغة الاختبارات وجودتها	حذف
52	44	يشجع أطراف العملية التربوية على بناء شراكة حقيقية فيما بينهم	
		النسبة الكلية	**99**

جدول 7

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية لواقع الأنماط الإشرافية لكل من المعلمين المهنيين ومديريهم وللعينة الكلية

الرقم	الفقرة	المعلمين المهنيين (N= 166)		مديري المدارس (N= 34)		العينة الكلية (N= 200)	
		المتوسط	الوزن النسبي%	المتوسط	الوزن النسبي%	المتوسط	الوزن النسبي%
1	تجاوزه عن الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المعلم خلال ممارساته التعليمية إذا لم يترتب عليها أضرار.	3.45	69.04	4.18	83.53	3.58	71.50
2	تزويد المعلمين بالتعليمات الموجّهة لهم نحو التطوير والتحسين بشكل مستمر.	3.94	78.80	4.44	88.82	4.03	80.50
3	تقديم تغذية راجعة للمعلمين بعد المشاهدة الصفية؛ تساعدهم على معالجة الأخطاء التي وقعوا فيها خلال ممارساتهم التعليمية	4.04	80.84	4.56	91.18	4.13	82.60
4	مساعدة المعلمين على تصحيح أخطائهم خلال ممارساتهم التعليمية دون اللجوء إلى الإجراءات الرسمية	3.87	77.47	4.35	87.06	3.96	79.10
5	توثيق إجراءات عملية معالجة الأخطاء عند المعلمين؛ لتكون مرجعيةً متابعته وتطويره للأداء	3.64	72.89	4.03	80.59	3.71	74.20
6	مساعدة المعلمين في مواجهة الصعوبات للتغلّب عليها بأنفسهم	3.75	74.94	4.18	83.53	3.82	76.40
	نمط الاشراف التصحيحي	3.78	75.66	4.29	85.78	3.87	77.38
7	وجود تصور لديه للأخطاء التي يقع فيها المعلمون خلال ممارساتهم التعليمية	3.57	71.33	4.18	83.53	3.67	73.40
8	استخدام أساليب مناسبة لكل موقف آخذاً بعين الاعتبار شخصية المعلمين	3.78	75.54	4.21	84.12	3.85	77.00
9	إرشاد المعلمين إلى كيفية مواجهة المواقف الطارئة في التدريس	3.68	73.61	4.24	84.71	3.78	75.50
10	إعداد الخطط الوقائية لوضع الآليّة المناسبة لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمون خلال ممارستهم للتعليم	3.43	68.67	3.94	78.82	3.52	70.40
11	مساعدة المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية	3.57	71.33	4.12	82.35	3.66	73.20

12	توفير بيئة آمنة لنقاش المعلمين الجدد في الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التعليم	3.77	75.42	4.32	86.47	3.87	77.30
	نمط الإشراف الوقائي	3.63	72.65	4.17	83.33	3.72	74.47
13	دراسة المواقف والفرص لمساعدة المعلمين على النمو المهني المستمر	3.63	72.65	4.00	80.00	3.70	73.90
14	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم؛ لإثارة دافعيتهم لتكوين خبرات تعليمية مناسبة	3.79	75.78	4.44	88.82	3.90	78.00
15	توفير بيئة آمنة تفاعلية لإثارة دافعية المعلمين نحو مواكبة الاتجاهات والمتغيرات التربوية المعاصرة	3.69	73.86	4.21	84.12	3.78	75.60
16	إثارة روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني	3.49	69.76	4.18	83.53	3.61	72.10
17	العمل على تطوير المعلمين مهنياً من خلال إستراتيجيات تتواءم مع قدراتهم	3.65	73.01	3.91	78.24	3.70	73.90
18	تشجيع المعلمين على تقييم أدائهم؛ من أجل تحديد احتياجاتهم المهنية	3.61	72.29	3.82	76.47	3.65	73.00
	نمط الاشراف البنائي	3.64	72.89	4.09	81.86	3.72	74.42
19	مساعدة المعلمين على توظيف ما لديهم من قدرات غير تقليدية للتوصّل إلى أساليب جديدة	3.67	73.37	3.94	78.82	3.72	74.30
20	تعزيز نشاطات المعلمين الإبداعية للوصول إلى التعلم الذاتي	3.61	72.29	4.00	80.00	3.68	73.60
21	توفير بيئة تدعم التجديد والابتكار عند المعلمين، والتفكير خارج الصندوق	3.68	73.61	4.15	82.94	3.76	75.20
22	مساعدة المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية	3.74	74.82	4.32	86.47	3.84	76.80
23	توفير بيئة تساعد المعلمين على نشر مبادراتهم الإبداعية	3.67	73.37	4.15	82.94	3.75	75.00
24	مساعدة المعلمين على تنمية مهارات الإبداع لديهم مثل: (الطلاقة، ومرونة التفكير، والأصالة، والابتكار)	3.66	73.13	4.00	80.00	3.72	74.30
	نمط الاشراف الإبداعي	3.67	73.43	4.09	81.86	3.74	74.87

25	الحرص على عقد دورات تدريبية لتطوير المعلمين مهنياً	3.63	72.53	3.94	78.82	3.68	73.60
26	التركيز على تطوير المعلمين مهنياً من خلال إستراتيجيات تتلاءم مع قدراتهم	3.68	73.61	3.94	78.82	3.73	74.50
27	استخدام أساليب إشرافية متنوعة كالإشراف المباشر، والإشراف التعاوني، والإشراف غير المباشر	3.62	72.41	3.94	78.82	3.68	73.50
28	مساعدة المعلمين المبتدئين والذين لديهم خبرات قليلة في التدريس من خلال إشراكهم في دورات تطويريّة	3.71	74.22	4.09	81.76	3.78	75.50
29	عقد لقاءات فرديّة مع المعلمين لتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم	3.63	72.53	4.35	87.06	3.75	75.00
30	مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات البحث الإجرائي لحل مشكلاتهم المهنية	3.59	71.81	3.74	74.71	3.62	72.30
	نمط الاشراف التطويري	3.64	72.85	4.00	80.00	3.70	74.07
31	نشر معلومات وتوصيات مهنية للمعلمين عبر الوسائل الإلكترونية	3.54	70.72	3.82	76.47	3.59	71.70
32	استخدام النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالمستجدات في التخصص	3.52	70.36	3.94	78.82	3.59	71.80
33	العمل على تنمية خبرات المعلمين ومهاراتهم من خلال اطلاعهم على البرامج والأساليب التربوية في بيئات مختلفة	3.54	70.84	4.06	81.18	3.63	72.60
34	حث المعلمين على التغيير، وتنمية الخبرات والمهارات؛ من خلال الاطّلاع على الخبرات العالمية عبر مواقع الشبكة العنكبوتية المتخصصة	3.62	72.41	3.88	77.65	3.67	73.30
35	تشجيع المعلمين على زيارة زملاء آخرين في نفس التخصص في مدارس أخرى	3.45	68.92	3.91	78.24	3.53	70.50
36	الحرص على تنفيذ زيارات وجاهية وغير وجاهية	3.58	71.69	4.03	80.59	3.66	73.20
37	تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الإلكترونية التي تتيح أساليب جديدة، وتفتح آفاقاً للتعلم الذاتي	3.73	74.58	4.24	84.71	3.82	76.30

	نمط الاشراف المدمج	3.57	71.36	3.98	79.66	3.64	72.77
38	تشجيع أطراف العملية التربوية على بناء شراكة حقيقية فيما بينهم	3.62	72.41	4.21	84.12	3.72	74.40
39	تدريب المعلمين على كيفية تقويم أداء الطلبة أكاديمياً	3.65	73.01	4.09	81.76	3.73	74.50
40	إيلاء اهتمام خاص بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي	3.60	72.05	4.26	85.29	3.72	74.30
41	إرشاد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه	3.60	72.05	4.09	81.76	3.69	73.70
42	الاهتمام بحاجات المعلمين المهنية، والعمل على تحقيقها	3.73	74.70	4.26	85.29	3.83	76.50
43	مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها	3.49	69.88	3.94	78.82	3.57	71.40
44	العمل على تدريب المعلمين؛ لتفعيل العمل التشاركي وصقل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية	3.61	72.17	4.03	80.59	3.68	73.60
45	الاهتمام بمساعدة المعلمين في تخطيط الأنشطة التوجيهية قبل عملية التدريس، وأثناءها، وبعدها؛ من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم	3.60	72.05	4.00	80.00	3.67	73.40
	نمط الاشراف التشاركي	3.61	72.29	4.11	82.21	3.70	73.98
	الدرجة الكلية واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	3.65	73.02	4.11	82.10	3.73	74.56

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 10:

اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) الفروق في درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 166).

النمط الإشرافي	ذكر (103)		أنثى (63)		قيمة ت	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
نمط الاشراف التصحيحي	3.8091	0.77593	3.7407	0.70570	0.569	0.570	0.002
نمط الإشراف الوقائي	3.6311	0.85165	3.6349	0.83540	-0.028	0.977	0.000
نمط الاشراف البنائي	3.6570	0.84625	3.6243	0.93516	0.232	0.817	0.000
نمط الاشراف الإبداعي	3.6764	0.86597	3.6640	0.87707	0.089	0.929	0.000
نمط الاشراف التطويري	3.6521	0.84795	3.6270	0.89137	0.182	0.856	0.000
نمط الاشراف المدمج	3.5097	0.91669	3.5926	0.95919	-0.555	0.579	0.002
نمط الاشراف التشاركي	3.6226	0.88786	3.6012	0.83968	0.154	0.878	0.000
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	3.6511	0.77372	3.6407	0.80272	0.083	0.934	0.000

*دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 11

المتوسطات الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم (ن = 19)		بكالوريوس (ن = 127)		ماجستير فأعلى (ن = 20)		العدد الكلي	
الأنماط الإشرافية	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
نمط الاشراف التصحيحي	4.01	0.75	3.78	0.77	3.60	0.55	3.78	0.75
نمط الإشراف الوقائي	4.20	0.69	3.57	0.87	3.51	0.59	3.63	0.84
نمط الاشراف البنائي	4.11	0.81	3.60	0.90	3.46	0.69	3.64	0.88
نمط الاشراف الإبداعي	3.95	0.81	3.66	0.88	3.48	0.81	3.67	0.87
نمط الاشراف التطويري	4.02	0.82	3.59	0.87	3.65	0.76	3.64	0.86
نمط الاشراف المدمج	3.99	0.89	3.52	0.92	3.24	0.91	3.54	0.93
نمط الاشراف التشاركي	3.95	0.86	3.57	0.90	3.58	0.55	3.61	0.87
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	**4.03**	**0.76**	**3.61**	**0.80**	**3.50**	**0.60**	**3.65**	**0.78**

جدول 12

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 166).

الأنماط الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
الإشراف التصحيحي	بين المجموعات	1.64	2	0.82	1.47	0.232	0.018
	داخل المجموعات	90.83	163	0.56			
	المجموع	92.47	165				
الإشراف الوقائي	بين المجموعات	7.01	2	3.51	5.18	*0.007	0.060
	داخل المجموعات	110.24	163	0.68			
	المجموع	117.25	165				
الإشراف البنائي	بين المجموعات	5.09	2	2.55	3.40	*0.036	0.040
	داخل المجموعات	122.21	163	0.75			
	المجموع	127.31	165				
الإشراف الإبداعي	بين المجموعات	2.23	2	1.12	1.49	0.228	0.018
	داخل المجموعات	121.96	163	0.75			
	المجموع	124.196	165				
الإشراف التطويري	بين المجموعات	3.09	2	1.55	2.11	0.125	0.025
	داخل المجموعات	119.54	163	0.73			
	المجموع	122.63	165				
الإشراف المدمج	بين المجموعات	5.69	2	2.85	3.38	*0.036	0.040
	داخل المجموعات	137.33	163	0.84			
	المجموع	143.02	165				
الإشراف التشاركي	بين المجموعات	2.48	2	1.24	1.66	0.194	0.020
	داخل المجموعات	121.66	163	0.75			
	المجموع	124.14	165				
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	بين المجموعات	3.41	2	1.71	2.85	0.061	0.034
	داخل المجموعات	97.60	163	0.60			
	المجموع	101.02	165				

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 13

نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين (ن = 166) .

الأنماط الإشرافية	الخبرة	المتوسط	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
الإشراف الوقائي	دبلوم	4.20		*0.008	*0.034
	بكالوريوس	3.57			0.957
	ماجستير فأكثر	3.51			
الإشراف البنائي	دبلوم	4.11		0.006	0.064
	بكالوريوس	3.60			
	ماجستير فأكثر	3.46			
الإشراف المدمج	دبلوم	3.99		0.118	*0.041
	بكالوريوس	3.52			
	ماجستير فأكثر	3.24			0.451

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 14

المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة / الأنماط الإشرافية	أقل من 5 سنوات (ن = 70)		5- أقل من 10 سنوات (ن = 46)		10 - أقل من 15 سنة (ن=17)		أكثر من 15 سنة (ن = 33)		العدد الكلي (166)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
نمط الاشراف التصحيحي	3.92	0.57	3.67	0.82	3.36	1.10	3.86	0.68	3.78	0.75
نمط الإشراف الوقائي	3.81	0.72	3.55	0.84	3.14	1.19	3.63	0.79	3.63	0.84
نمط الاشراف البنائي	3.81	0.77	3.53	0.87	3.35	1.19	3.61	0.89	3.64	0.88
نمط الاشراف الإبداعي	3.82	0.84	3.65	0.78	3.16	1.14	3.65	0.82	3.67	0.87
نمط الاشراف التطويري	3.73	0.73	3.72	0.94	3.20	1.14	3.58	0.81	3.64	0.86
نمط الاشراف المدمج	3.74	0.88	3.39	1.01	3.20	1.17	3.51	0.71	3.54	0.93
نمط الاشراف التشاركي	3.74	0.78	3.56	0.96	3.09	1.11	3.69	0.69	3.61	0.87
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	3.80	0.68	3.58	0.81	3.21	1.12	3.65	0.68	3.65	0.78

جدول 15

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 166).

الأنماط الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
الإشراف التصحيحي	بين المجموعات	5.23	3.00	1.74	3.24	*0.02	0.06
	داخل المجموعات	87.24	162.00	0.54			
	المجموع	92.47	165.00				
الإشراف الوقائي	بين المجموعات	6.76	3.00	2.25	3.30	*0.02	0.06
	داخل المجموعات	110.49	162.00	0.68			
	المجموع	117.25	165.00				
الإشراف البنائي	بين المجموعات	4.01	3.00	1.34	1.76	0.16	0.03
	داخل المجموعات	123.29	162.00	0.76			
	المجموع	127.31	165.00				
الإشراف الإبداعي	بين المجموعات	6.11	3.00	2.04	2.80	0.04	0.05
	داخل المجموعات	118.08	162.00	0.73			
	المجموع	124.19	165.00				
الإشراف التطويري	بين المجموعات	4.32	3.00	1.44	1.97	0.12	0.04
	داخل المجموعات	118.31	162.00	0.73			
	المجموع	122.63	165.00				
الإشراف المدمج	بين المجموعات	5.80	3.00	1.93	2.28	0.08	0.04
	داخل المجموعات	137.22	162.00	0.85			
	المجموع	143.02	165.00				
الإشراف التشاركي	بين المجموعات	6.18	3.00	2.06	2.83	0.04	0.05
	داخل المجموعات	117.95	162.00	0.73			
	المجموع	124.14	165.00				
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	بين المجموعات	4.97	3.00	1.66	2.79	0.04	0.05
	داخل المجموعات	96.05	162.00	0.59			
	المجموع	101.02	165.00				

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 16

نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية الدالة وللدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين (ن = 166) .

الأنماط الإشرافية	الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 – أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الإشراف التصحيحي	أقل من 5 سنوات	3.92		0.34	*0.05	0.99
	5- أقل من 10 سنوات	3.67			0.55	0.71
	10 – أقل من 15 سنة	3.36				0.16
	أكثر من 15 سنة	3.86				
الإشراف الوقائي	أقل من 5 سنوات	3.81		0.42	*0.31	0.77
	5- أقل من 10 سنوات	3.55			0.39	0.98
	10 – أقل من 15 سنة	3.14				0.27
	أكثر من 15 سنة	3.63				
الإشراف الإبداعي	أقل من 5 سنوات	3.82		0.78	*0.04	0.82
	5- أقل من 10 سنوات	3.65			0.25	1.000
	10 – أقل من 15 سنة	3.16				0.73
	أكثر من 15 سنة	3.66				
الإشراف المدمج	أقل من 5 سنوات	3.74		0.27	0.196	0.71
	5- أقل من 10 سنوات	3.39			0.91	0.96
	10 – أقل من 15 سنة	3.20				0.73
	أكثر من 15 سنة	3.51			*0.49	0.99
الإشراف التشاركي	أقل من 5 سنوات	3.74		0.74		0.93
	5- أقل من 10 سنوات	3.56				0.14
	10 – أقل من 15 سنة	3.09				
	أكثر من 15 سنة	3.69				
	أقل من 5 سنوات	3.80		0.54	0.053	0.84

درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	**5- أقل من 10 سنوات**	**3.58**	**0.42**	**0.99**
	10 – أقل من 15 سنة	**3.21**		**0.32**
	أكثر من 15 سنة	**3.64**		

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 17

المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم.

النمط الإشرافي	**الفرع الصناعي (ن = 122)**		**فرع الاقتصاد المنزلي (ن = 21)**		**الفرع الفندقي (ن = 4)**		**الفرع الزراعي (ن = 1)**		**العاشر المهني (ن = 18)**		**العدد الكلي (ن = 166)**	
	المتوسط	**الانحراف المعياري**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**
نمط الاشراف التصحيحي	3.77	0.78	3.89	0.79	3.79	0.57	4.00		3.77	0.60	3.78	0.75
نمط الإشراف الوقائي	3.60	0.84	4.02	0.90	3.63	0.55	4.33	0.35	3.40	0.79	3.64	0.83
نمط الاشراف البنائي	3.62	0.87	3.90	1.09	3.79	0.63	4.17		3.45	0.73	3.64	0.88
نمط الاشراف الإبداعي	3.66	0.90	3.86	0.83	3.88	0.60	4.17		3.44	0.73	3.67	0.87
نمط الاشراف التطويري	3.62	0.87	3.86	1.04	3.71	0.67	4.00		3.52	0.61	3.64	0.86
نمط الاشراف المدمج	3.51	0.93	3.80	1.08	3.92	0.65	4.33		3.31	0.72	3.54	0.93
نمط الاشراف التشاركي	3.60	0.87	3.72	1.08	3.84	0.67	4.38		3.51	0.58	3.61	0.87
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	**3.63**	**0.79**	**3.86**	**0.94**	**3.79**	**0.57**	**4.20**		**3.48**	**0.57**	**3.65**	**0.78**

جدول 18

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم (ن = 166).

الأنماط الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
الإشراف التصحيحي	بين المجموعات	0.33	4.00	0.08	0.14	0.97	0.00
	داخل المجموعات	92.14	161.00	0.57			
	المجموع	92.47	165.00				
الإشراف الوقائي	بين المجموعات	4.95	4.00	1.24	1.77	0.14	0.04
	داخل المجموعات	112.31	161.00	0.70			
	المجموع	117.25	165.00				
الإشراف البنائي	بين المجموعات	2.52	4.00	0.63	0.81	0.52	0.02
	داخل المجموعات	124.79	161.00	0.78			
	المجموع	127.31	165.00				
الإشراف الإبداعي	بين المجموعات	2.15	4.00	0.54	0.71	0.59	0.02
	داخل المجموعات	122.04	161.00	0.76			
	المجموع	124.19	165.00				
الإشراف التطويري	بين المجموعات	1.46	4.00	0.36	0.48	0.75	0.01
	داخل المجموعات	121.17	161.00	0.75			
	المجموع	122.63	165.00				
الإشراف المدمج	بين المجموعات	3.72	4.00	0.93	1.07	0.37	0.03
	داخل المجموعات	139.31	161.00	0.87			
	المجموع	143.02	165.00				

الإشراف التشاركي	بين المجموعات	1.26	4.00	0.32	0.41	0.80	0.01
	داخل المجموعات	122.87	161.00	0.76			
	المجموع	124.14	165.00				
درجة واقع الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	بين المجموعات	1.93	4.00	0.48	0.79	0.54	0.02
	داخل المجموعات	99.08	161.00	0.62			
	المجموع	101.02	165.00				

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 21

اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للفروق في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 166).

		ذكر (ن = 103)		أنثى (ن= 63)				
الرقم	الجنس	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	قيمة ت	مستوى الدلالة*	حجم الأثر
1	الزيارات الصفية	3.31	0.87	3.28	0.85	0.187	0.85	0.04
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين	3.26	1.06	3.00	1.12	1.515	0.13	0.01
3	الورشات التربويّة والفنية	3.37	1.08	3.37	1.21	0.021	0.98	0.03
4	الدروس التطبيقيّة	3.39	1.06	3.44	1.06	-0.331	0.74	0.05
5	النشرات التربوية والإشرافية	3.33	1.08	3.30	1.17	0.160	0.87	0.03
6	لبحث الإجرائي	3.12	1.02	3.03	1.00	0.523	0.60	0.04
7	زيارة المدرسة	3.74	1.01	3.75	0.93	-0.052	0.96	0.02
8	الندوات التربوية	3.25	1.11	3.25	0.95	-0.009	0.99	0.06
9	المؤتمرات التربوية	3.14	1.16	3.21	1.03	-0.396	0.69	0.06
10	المعارض التعليمية	3.27	1.16	3.29	1.07	-0.077	0.94	0.03
11	لتعليم المصغّر	3.02	1.00	3.03	1.02	-0.077	0.94	0.05
12	القراءات الموجهة	3.12	1.06	3.11	0.95	0.033	0.97	0.05
13	الاجتماعات واللقاءات	3.43	1.02	3.37	1.05	0.377	0.71	0.02
14	البرامج والدورات التدريبية	3.43	1.14	3.54	1.12	-0.620	0.54	0.02
15	إشراف الأقران	3.13	1.15	3.00	1.09	0.698	0.49	0.03
	درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	3.29	0.90	3.26	0.88	0.151	0.88	0.04

*دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

جدول 22

المتوسطات الحسابية درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الرقم	المؤهل العلمي	دبلوم (ن = 19)		بكالوريوس (ن = 127)		ماجستير فأعلى (ن = 20)		العدد الكلي	
	الأساليب الإشرافية	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الزيارات الصفية	3.68	0.90	3.25	0.88	3.26	0.58	3.30	0.86
	الزيارات التبادلية	3.21	1.08	3.15	1.11	3.20	1.01	3.16	1.09
2	بين المعلمين								
	الورشات التربويّة	3.74	1.05	3.29	1.18	3.50	0.83	3.37	1.13
3	والفنية								
4	الدروس التطبيقيّة	3.74	0.99	3.36	1.07	3.40	0.99	3.41	1.06
	النشرات التربوية	3.79	1.18	3.23	1.11	3.45	1.00	3.32	1.11
5	والإشرافية								
6	لبحث الإجرائي	3.58	0.84	2.98	1.04	3.30	0.80	3.08	1.01
7	زيارة المدرسة	4.00	1.00	3.71	1.01	3.70	0.73	3.74	0.98
8	الندوات التربوية	3.68	1.00	3.23	1.05	3.00	1.03	3.25	1.05
9	المؤتمرات التربوية	3.68	1.00	3.13	1.11	2.90	1.07	3.16	1.11
10	المعارض التعليمية	3.63	0.96	3.23	1.17	3.25	0.97	3.28	1.13
11	لتعليم المصغّر	3.53	1.07	2.96	1.00	2.95	0.83	3.02	1.00
12	القراءات الموجهة	3.68	0.95	3.03	1.03	3.10	0.85	3.11	1.02
	الاجتماعات	3.63	1.21	3.42	1.04	3.10	0.64	3.40	1.03
13	واللقاءات								
	البرامج والدورات	3.84	1.12	3.40	1.16	3.55	0.89	3.47	1.13
14	التدريبية								
15	إشراف الأقران	3.68	1.06	2.97	1.14	3.20	0.95	3.08	1.13
	درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	**3.6732**	**3.67**	**0.92**	**3.22**	**0.91**	**3.26**	**0.61**	**3.28**

جدول 23

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 166).

الأساليب الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
1) الزيارات الصفية	بين المجموعات	3.06	2.00	1.53	2.09	0.13	0.02
	داخل المجموعات	119.50	163.00	0.73			
	المجموع	122.56	165.00				
2) الزيارات التبادلية بين المعلمين	بين المجموعات	0.09	2.00	0.05	0.04	0.96	0.00
	داخل المجموعات	194.52	163.00	1.19			
	المجموع	194.61	165.00				
3) الورشات التربويّة والفنية	بين المجموعات	3.68	2.00	1.84	1.45	0.24	0.02
	داخل المجموعات	206.90	163.00	1.27			
	المجموع	210.58	165.00				
4) الدروس التطبيقيّة	بين المجموعات	2.32	2.00	1.16	1.04	0.36	0.01
	داخل المجموعات	181.82	163.00	1.12			
	المجموع	184.14	165.00				
5) النشرات التربوية والإشرافية	بين المجموعات	5.59	2.00	2.80	2.30	0.10	0.03
	داخل المجموعات	198.49	163.00	1.22			
	المجموع	204.08	165.00				
6) البحث الإجرائي	بين المجموعات	7.06	2.00	3.53	3.56	*0.03	0.04
	داخل المجموعات	161.76	163.00	0.99			
	المجموع	168.82	165.00				
7) زيارة المدرسة	بين المجموعات	1.44	2.00	0.72	0.75	0.47	0.01
	داخل المجموعات	156.42	163.00	0.96			
	المجموع	157.86	165.00				
8) الندوات التربوية	بين المجموعات	4.89	2.00	2.45	2.26	0.11	0.03
	داخل المجموعات	176.48	163.00	1.08			
	المجموع	181.37	165.00				

9) المؤتمرات التربوية	بين المجموعات	6.72	2.00	3.36	2.80	0.06	0.03
	داخل المجموعات	195.89	163.00	1.20			
	المجموع	202.61	165.00				
10) المعارض التعليمية	بين المجموعات	2.70	2.00	1.35	1.07	0.35	0.01
	داخل المجموعات	206.55	163.00	1.27			
	المجموع	209.25	165.00				
11) التعليم المصغّر	بين المجموعات	5.41	2.00	2.71	2.75	0.07	0.03
	داخل المجموعات	160.49	163.00	0.98			
	المجموع	165.90	165.00				
12) القراءات الموجهة	بين المجموعات	7.05	2.00	3.52	3.51	*0.03	0.04
	داخل المجموعات	163.78	163.00	1.00			
	المجموع	170.83	165.00				
13) الاجتماعات واللقاءات	بين المجموعات	2.85	2.00	1.43	1.36	0.26	0.02
	داخل المجموعات	171.10	163.00	1.05			
	المجموع	173.96	165.00				
14) البرامج والدورات التدريبية	بين المجموعات	3.35	2.00	1.68	1.31	0.27	0.02
	داخل المجموعات	208.00	163.00	1.28			
	المجموع	211.35	165.00				
15) إشراف الأقران	بين المجموعات	8.80	2.00	4.40	3.57	*0.03	0.04
	داخل المجموعات	201.18	163.00	1.23			
	المجموع	209.98	165.00				
درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	بين المجموعات	3.38	2.00	1.69	2.16	0.12	0.03
	داخل المجموعات	127.18	163.00	0.78			
	المجموع	130.56	165.00				

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 24

نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأساليب الإشرافية الدالة إحصائياً تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين (ن = 166) .

الأساليب الإشرافية	الخبرة	المتوسط	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
البحث الإجرائي	دبلوم	3.58		0.051	0.683
	بكالوريوس	2.98			0.404
	ماجستير فأعلى	3.30			
القراءات الموجهة	دبلوم	3.68		0.032*	0.194
	بكالوريوس	3.03			0.960
	ماجستير فأعلى	3.10			
إشراف الأقران	دبلوم	3.68		0.035*	0.398
	بكالوريوس	2.97			0.688
	ماجستير فأعلى	3.68			

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 25

المتوسطات الحسابية لدرجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الرقم	سنوات الخبرة / الأساليب الإشرافية	أقل من 5 سنوات (ن = 70)		5- أقل من 10 سنوات (ن = 46)		10 - أقل من 15 سنة (ن=17)		أكثر من 15 سنة (ن = 33)		العدد الكلي (166)	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الزيارات الصفية	3.49	0.77	3.27	1.02	2.88	0.95	3.15	0.63	3.30	0.86
2	الزيارات التبادلية بين المعلمين	3.39	1.03	3.11	1.23	2.59	1.00	3.06	0.93	3.16	1.09
3	الورشات التربويّة والفنية	3.63	1.08	3.33	1.28	2.88	1.05	3.12	0.93	3.37	1.13
4	الدروس التطبيقيّة	3.63	0.98	3.30	1.15	3.18	1.29	3.21	0.89	3.41	1.06
5	النشرات التربوية والإشرافية	3.59	1.07	3.11	1.25	2.82	1.01	3.30	0.92	3.32	1.11
6	البحث الإجرائي	3.30	0.95	3.04	1.17	2.71	1.05	2.88	0.78	3.08	1.01
7	زيارة المدرسة	3.99	0.83	3.72	1.11	3.12	1.11	3.58	0.87	3.74	0.98
8	الندوات التربوية	3.37	0.97	3.26	1.36	2.88	1.05	3.18	0.64	3.25	1.05
9	لمؤتمرات التربوية	3.33	1.07	3.15	1.40	2.94	1.09	2.94	0.61	3.16	1.11
10	المعارض التعليمية	3.39	1.13	3.28	1.29	2.76	1.15	3.30	0.77	3.28	1.13
11	التعليم المصغّر	3.23	1.01	2.98	1.11	2.65	0.93	2.85	0.80	3.02	1.00
12	لقراءات الموجهة	3.34	0.99	3.04	1.13	2.76	0.97	2.91	0.84	3.11	1.02
13	لاجتماعات واللقاءات	3.61	0.92	3.37	1.24	3.00	1.12	3.21	0.78	3.40	1.03
14	البرامج والدورات التدريبية	3.61	1.09	3.61	1.26	3.18	1.24	3.12	0.89	3.47	1.13
15	إشراف الأقران	3.14	1.09	3.20	1.28	2.65	0.93	3.00	1.06	3.08	1.13
	أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	3.47	0.81	3.25	1.06	2.87	0.97	3.12	0.66	3.28	0.89

جدول 26

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 166).

الأساليب الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
1) الزيارات الصفية	بين المجموعات	6.46	3.00	2.15	3.01	*0.03	0.05
	داخل المجموعات	116.10	162.00	0.72			
	المجموع	122.56	165.00				
2) الزيارات التبادلية بين المعلمين	بين المجموعات	9.57	3.00	3.19	2.79	*0.04	0.05
	داخل المجموعات	185.04	162.00	1.14			
	المجموع	194.61	165.00				
3) الورشات التربويّة والفنية	بين المجموعات	10.85	3.00	3.62	2.93	*0.04	0.05
	داخل المجموعات	199.73	162.00	1.23			
	المجموع	210.58	165.00				
4) الدروس التطبيقيّة	بين المجموعات	6.08	3.00	2.03	1.84	0.14	0.03
	داخل المجموعات	178.07	162.00	1.10			
	المجموع	184.14	165.00				
5) النشرات التربوية والإشرافية	بين المجموعات	11.20	3.00	3.73	3.13	*0.03	0.06
	داخل المجموعات	192.88	162.00	1.19			
	المجموع	204.08	165.00				
6) البحث الإجرائي	بين المجموعات	7.16	3.00	2.39	2.39	0.07	0.04
	داخل المجموعات	161.66	162.00	1.00			
	المجموع	168.82	165.00				
7) زيارة المدرسة	بين المجموعات	11.72	3.00	3.91	4.33	*0.01	0.07
	داخل المجموعات	146.14	162.00	0.90			
	المجموع	157.86	165.00				
8) الندوات التربوية	بين المجموعات	3.49	3.00	1.16	1.06	0.37	0.02
	داخل المجموعات	177.89	162.00	1.10			
	المجموع	181.37	165.00				

9) المؤتمرات التربوية	بين المجموعات	4.41	3.00	1.47	1.20	0.31	0.02
	داخل المجموعات	198.20	162.00	1.22			
	المجموع	202.61	165.00				
10)المعارض التعليمية	بين المجموعات	5.31	3.00	1.77	1.41	0.24	0.03
	داخل المجموعات	203.94	162.00	1.26			
	المجموع	209.25	165.00				
11) التعليم المصغّر	بين المجموعات	6.46	3.00	2.15	2.19	0.09	0.04
	داخل المجموعات	159.45	162.00	0.98			
	المجموع	165.90	165.00				
12) القراءات الموجهة	بين المجموعات	7.35	3.00	2.45	2.43	0.07	0.04
	داخل المجموعات	163.47	162.00	1.01			
	المجموع	170.83	165.00				
13) الاجتماعات واللقاءات	بين المجموعات	7.14	3.00	2.38	2.31	0.08	0.04
	داخل المجموعات	166.82	162.00	1.03			
	المجموع	173.96	165.00				
14) البرامج والدورات التدريبية	بين المجموعات	7.82	3.00	2.61	2.08	0.11	0.04
	داخل المجموعات	203.53	162.00	1.26			
	المجموع	211.35	165.00				
15) إشراف الأقران	بين المجموعات	4.29	3.00	1.43	1.13	0.34	0.02
	داخل المجموعات	205.69	162.00	1.27			
	المجموع	209.98	165.00				
درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	بين المجموعات	6.28	3.00	2.09	2.73	*0.05	0.05
	داخل المجموعات	124.28	162.00	0.77			
	المجموع	130.56	165.00				

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 27

نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأساليب الإشرافية الدالة وللدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين (ن = 166) .

الأساليب الإشرافية	الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 – أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الزيارات الصفية	أقل من 5 سنوات	3.49		0.57	0.07	0.30
	5- أقل من 10 سنوات	3.27			0.46	0.95
	10 – أقل من 15 سنة	2.88				0.77
	أكثر من 15 سنة	3.15				
الزيارات التبادلية بين المعلمين	أقل من 5 سنوات	3.39		0.60	0.06	0.56
	5- أقل من 10 سنوات	3.11			0.40	0.99
	10 – أقل من 15 سنة	2.59				0.535
	أكثر من 15 سنة	3.06				
الورشات التربوية والفنية	أقل من 5 سنوات	3.63		0.56	0.11	0.20
	5- أقل من 10 سنوات	3.33			0.58	0.88
	10 – أقل من 15 سنة	2.88				0.91
	أكثر من 15 سنة	3.12				
النشرات التربوية والإشرافية	أقل من 5 سنوات	3.59		0.16	0.09	0.68

	5- أقل من 10 سنوات	3.11		0.84	0.89
	10 – أقل من 15 سنة	2.82			0.54
	أكثر من 15 سنة	3.30			
زيارة المدرسة	أقل من 5 سنوات	3.99	0.53	0.01*	0.25
	5- أقل من 10 سنوات	3.72		0.18	0.93
	10 – أقل من 15 سنة	3.12			0.46
	أكثر من 15 سنة	3.58			
درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	أقل من 5 سنوات	3.47	0.63	0.09	0.32
	5- أقل من 10 سنوات	3.25		0.49	0.94
	10 – أقل من 15 سنة	2.87			0.81
	أكثر من 15 سنة	3.12			

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 28

المتوسطات الحسابية لدرجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأنماط الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم.

الفرع / النمط الإشرافي	الفرع الصناعي (ن = 122)		فرع الاقتصاد المنزلي (ن = 21)		الفرع الفندقي (ن = 4)		العاشر المهني (ن = 18)		العدد الكلي (ن = 166)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الزيارات الصفية	0.83	3.47	1.09	3.97	0.73	4.73	0.70	3.22	0.86	3.30	0.83
الزيارات التبادلية بين المعلمين	1.11	3.05	1.24	3.75	0.96	4.00	0.75	3.28	1.09	3.16	1.11
الورشات التربويّة والفنية	1.12	3.52	1.29	4.25	0.96	5.00	0.92	3.44	1.13	3.37	1.12
الدروس التطبيقيّة	1.07	3.81	1.03	4.00	0.82	5.00	0.89	3.28	1.06	3.41	1.07
النشرات التربوية والإشرافية	1.10	3.48	1.40	3.75	0.50	5.00	0.87	3.06	1.11	3.32	1.10
البحث الإجرائي	1.00	3.38	1.12	4.00	0.82	4.00	0.91	3.00	1.01	3.08	1.00
زيارة المدرسة	1.01	3.90	1.00	4.25	0.96	5.00	0.67	3.72	0.98	3.74	1.01
الندوات التربوية	1.00	3.48	1.25	4.25	0.96	5.00	1.00	2.94	1.05	3.25	1.00
المؤتمرات التربوية	1.09	3.48	1.25	4.25	0.96	5.00	0.83	2.89	1.11	3.16	1.09
المعارض التعليمية	1.14	3.33	1.20	4.25	0.96	5.00	0.92	3.17	1.13	3.28	1.14
التعليم المصغّر	0.95	3.24	1.26	3.75	0.50	5.00	1.00	3.06	1.00	3.02	0.95

القراءات الموجهة	0.98	3.38	1.20	4.00	0.82	5.00	3.11	0.90	3.11	1.02	0.98
الاجتماعات واللقاءات	1.01	3.33	1.39	3.75	0.50	5.00	3.28	0.67	3.40	1.03	1.01
البرامج والدورات التدريبية	1.12	3.52	1.36	4.25	0.96	5.00	3.50	0.92	3.47	1.13	1.12
إشراف الأقران	1.09	3.38	1.28	3.50	0.58	5.00	2.89	1.18	3.08	1.13	1.09
درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة	0.86	3.45	1.12	4.00	0.71	4.85	3.19	0.73	3.28	0.89	0.86

جدول 29

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الحسابية في درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية الحديثة المفضلة في التعليم المهني على الأساليب الإشرافية والدرجة الكلية عند المعلمين المهنيين في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم (ن = 166).

الأساليب الإشرافية	مصادر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
1) الزيارات الصفية	بين المجموعات	4.85	4.00	1.21	1.66	0.16	0.04
	داخل المجموعات	117.71	161.00	0.73			
	المجموع	122.56	165.00				
2) الزيارات التبادلية بين المعلمين	بين المجموعات	2.66	4.00	0.67	0.56	0.69	0.01
	داخل المجموعات	191.94	161.00	1.19			
	المجموع	194.61	165.00				
3) الورشات التربويّة والفنية	بين المجموعات	7.19	4.00	1.80	1.42	0.23	0.03
	داخل المجموعات	203.39	161.00	1.26			
	المجموع	210.58	165.00				
4) الدروس التطبيقيّة	بين المجموعات	8.41	4.00	2.10	1.93	0.11	0.05
	داخل المجموعات	175.73	161.00	1.09			
	المجموع	184.14	165.00				
5) النشرات التربوية والإشرافية	بين المجموعات	5.37	4.00	1.34	1.09	0.36	0.03
	داخل المجموعات	198.71	161.00	1.23			
	المجموع	204.08	165.00				
6) البحث الإجرائي	بين المجموعات	6.88	4.00	1.72	1.71	0.15	0.04
	داخل المجموعات	161.94	161.00	1.01			
	المجموع	168.82	165.00				
7) زيارة المدرسة	بين المجموعات	3.53	4.00	0.88	0.92	0.45	0.02
	داخل المجموعات	154.33	161.00	0.96			
	المجموع	157.86	165.00				
8) الندوات التربوية	بين المجموعات	9.98	4.00	2.50	2.34	0.06	0.06
	داخل المجموعات	171.39	161.00	1.06			
	المجموع	181.37	165.00				

9) المؤتمرات التربوية	بين المجموعات	12.02	4.00	3.01	2.54	*0.04	0.06
	داخل المجموعات	190.59	161.00	1.18			
	المجموع	202.61	165.00				
10) المعارض التعليمية	بين المجموعات	7.23	4.00	1.81	1.44	0.22	0.04
	داخل المجموعات	202.02	161.00	1.25			
	المجموع	209.25	165.00				
11) التعليم المصغّر	بين المجموعات	7.80	4.00	1.95	1.99	0.10	0.05
	داخل المجموعات	158.10	161.00	0.98			
	المجموع	165.90	165.00				
12) القراءات الموجهة	بين المجموعات	9.17	4.00	2.29	2.28	0.06	0.05
	داخل المجموعات	161.66	161.00	1.00			
	المجموع	170.83	165.00				
13) الاجتماعات واللقاءات	بين المجموعات	3.42	4.00	0.86	0.81	0.52	0.02
	داخل المجموعات	170.54	161.00	1.06			
	المجموع	173.96	165.00				
14) البرامج والدورات التدريبية	بين المجموعات	5.18	4.00	1.30	1.01	0.40	0.03
	داخل المجموعات	206.17	161.00	1.28			
	المجموع	211.35	165.00				
15) إشراف الأقران	بين المجموعات	7.33	4.00	1.83	1.45	0.22	0.04
	داخل المجموعات	202.66	161.00	1.26			
	المجموع	209.98	165.00				
درجة أساليب تنفيذ الأنماط الإشرافية	بين المجموعات	5.65	4.00	1.41	1.82	0.13	0.04
	داخل المجموعات	124.91	161.00	0.78			
	المجموع	130.56	165.00				

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 30

نتائج اختبارشفيه (scheffe Test) للمقارن ت البعدية بين المتوسطات الحسابية لأسلوب المؤتمرات التربوية تبعاً لمتغير الفرع المهني الذي يدرسه المعلم (ن = 166).

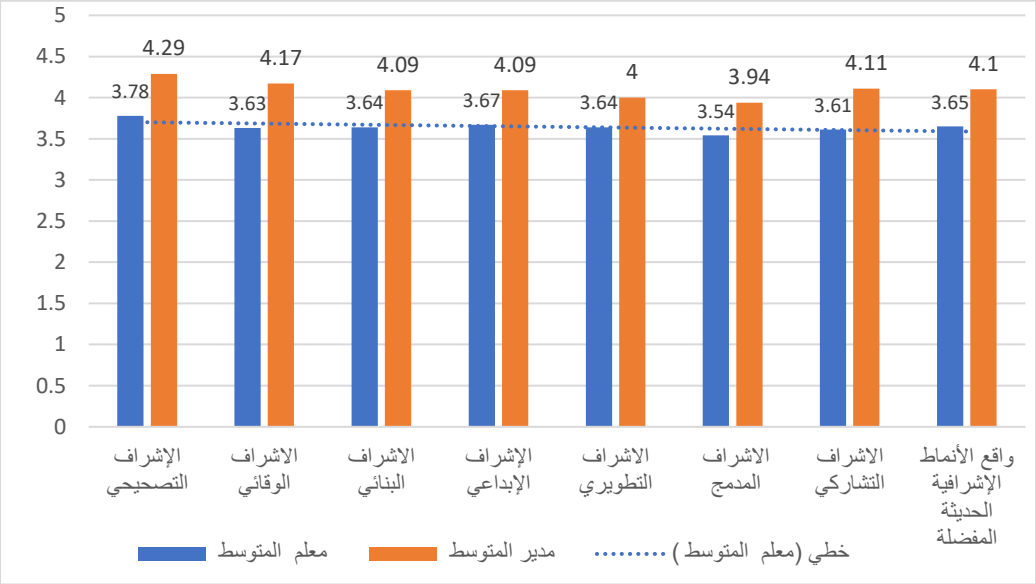
الأساليب الإشرافية	الفرع	المتوسط	صناعي	اقتصاد منزلي	فندقي	زراعي	عاشر مهني
المؤتمرات التربية	صناعي			0.73	0.37	0.86	0.98
	اقتصاد منزلي				0.79	0.98	0.67
	فندقي					0.99	0.31
	زراعي						0.79
	عاشر مهني						

الملحق (ي)

الاشكال

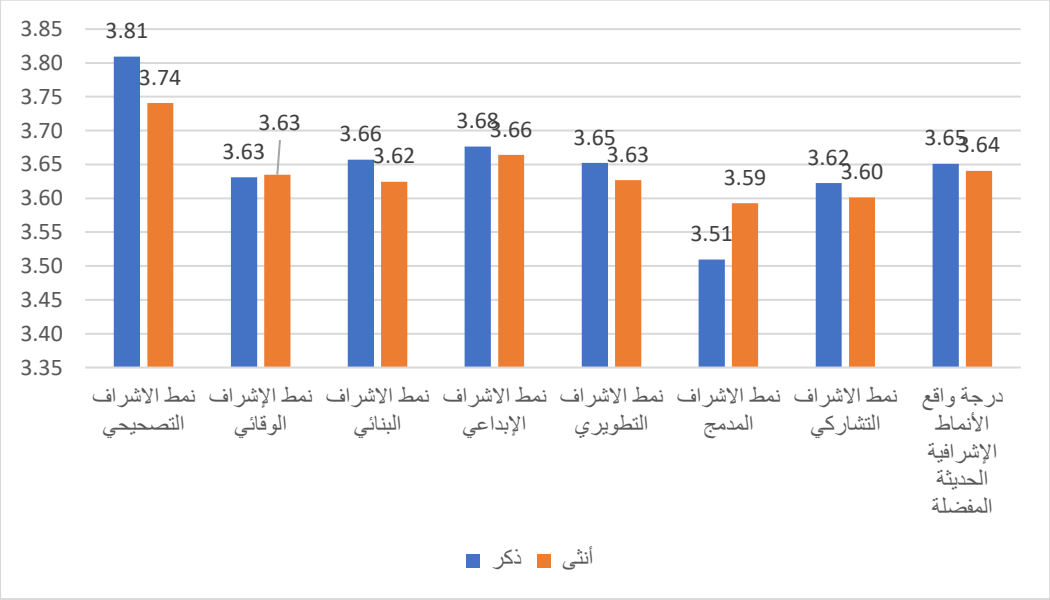
شكل2:

المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس والمعلمين



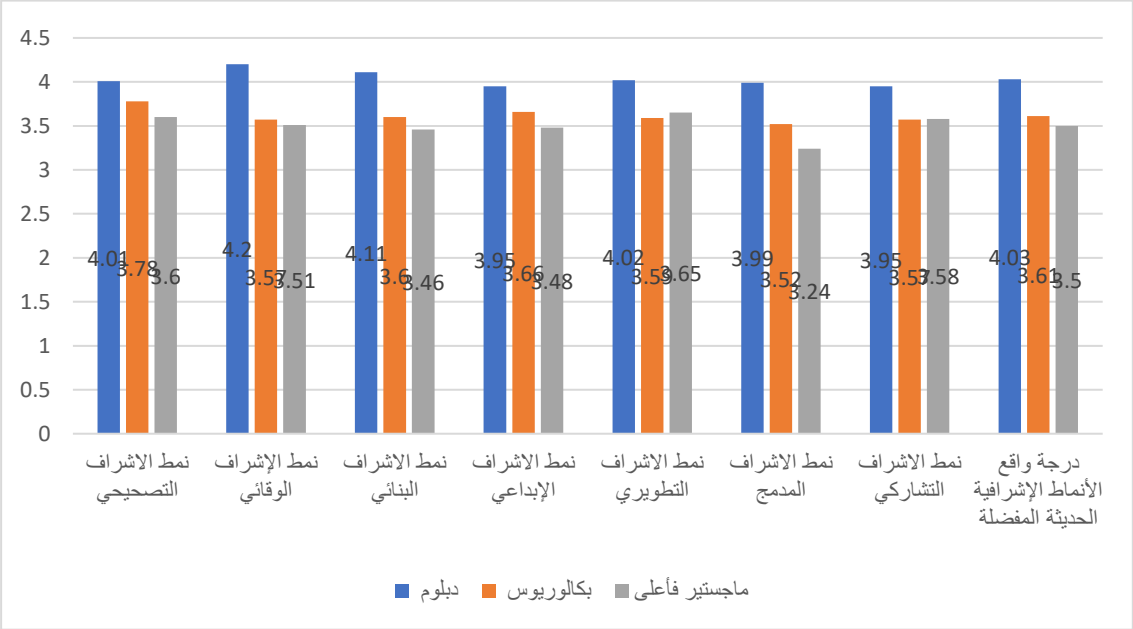
شكل3:

المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير الجنس



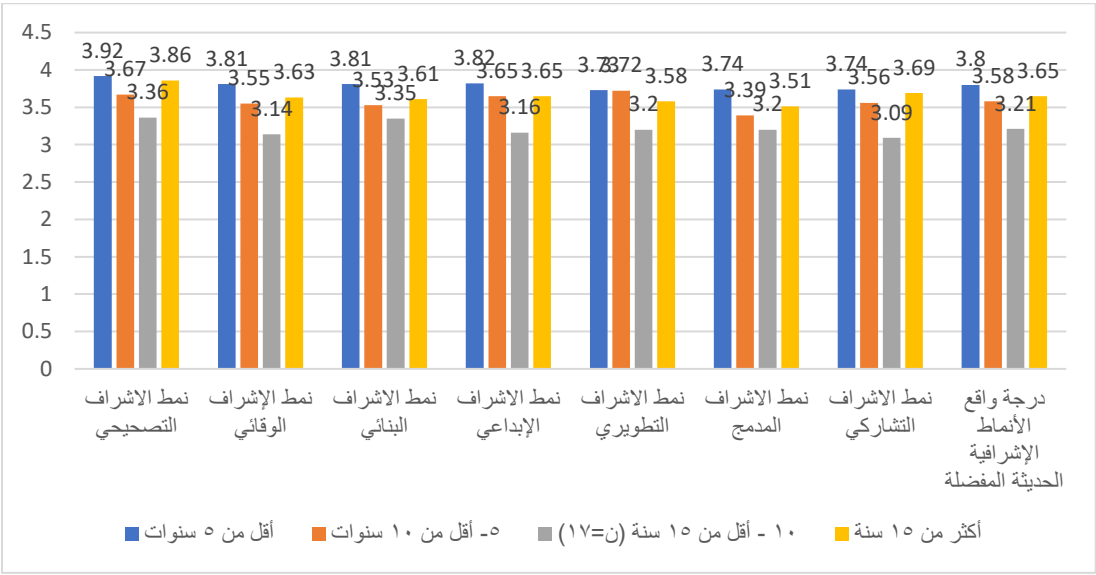
شكل 4:

المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغيرالمؤهل العلمي



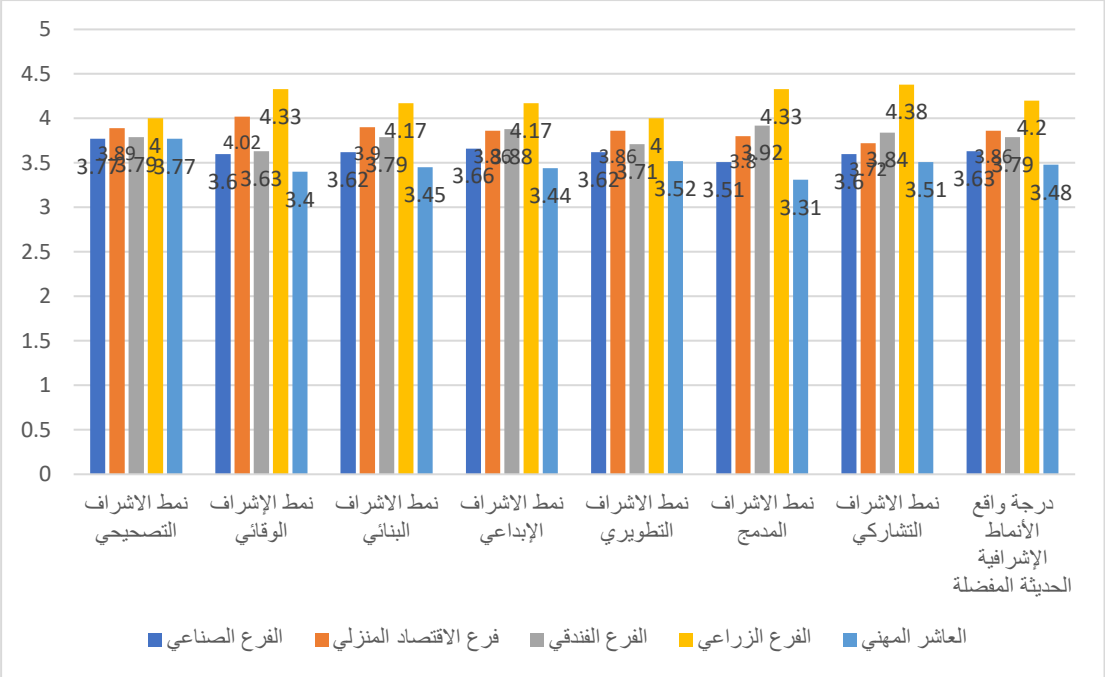
شكل5:

المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.



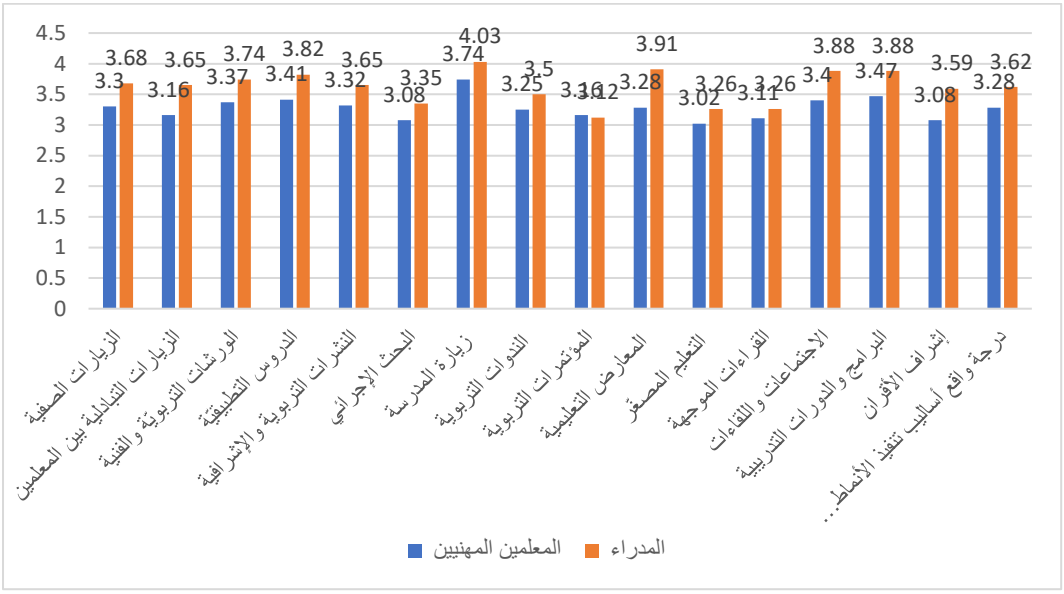
شكل 6:

المتوسطات الحسابية للأنماط الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير التخصص الذي يدرسه المعلم



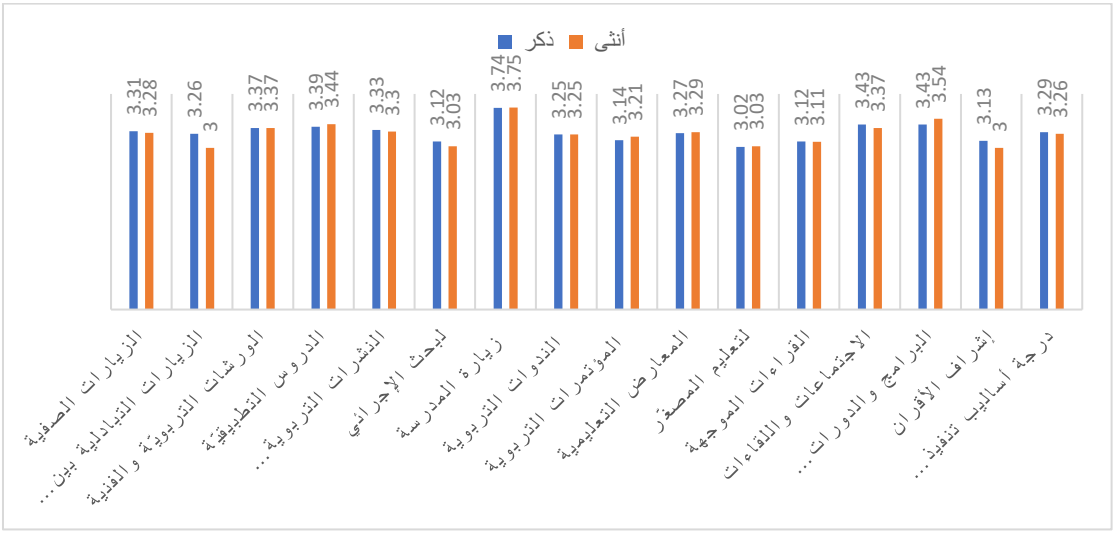
شكل8

المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس والمعلمين



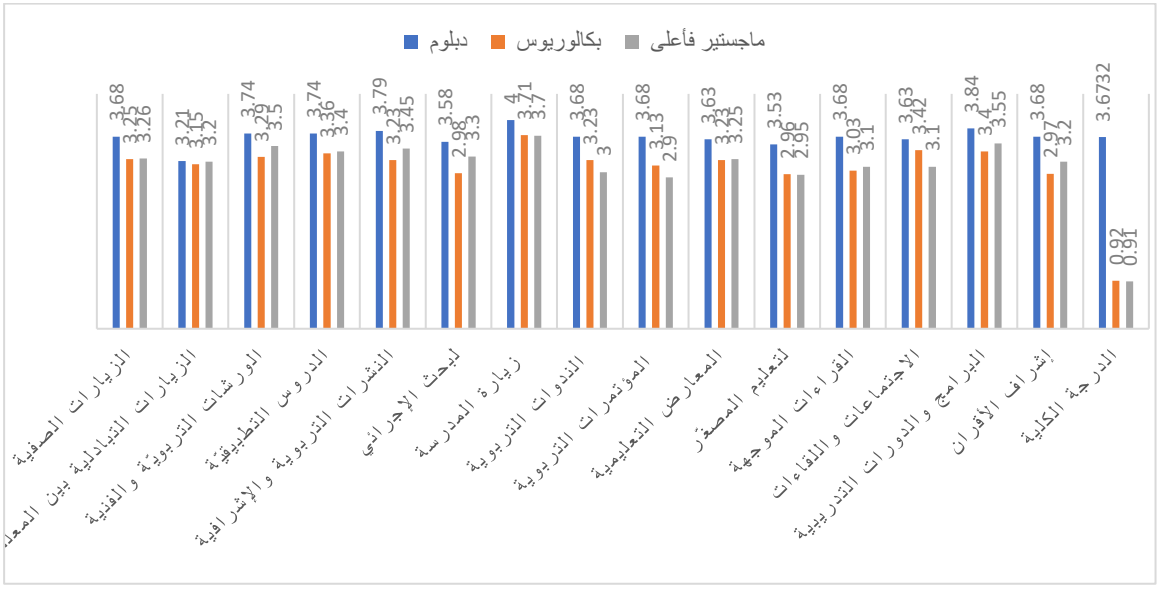
شكل9:

المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير الجنس



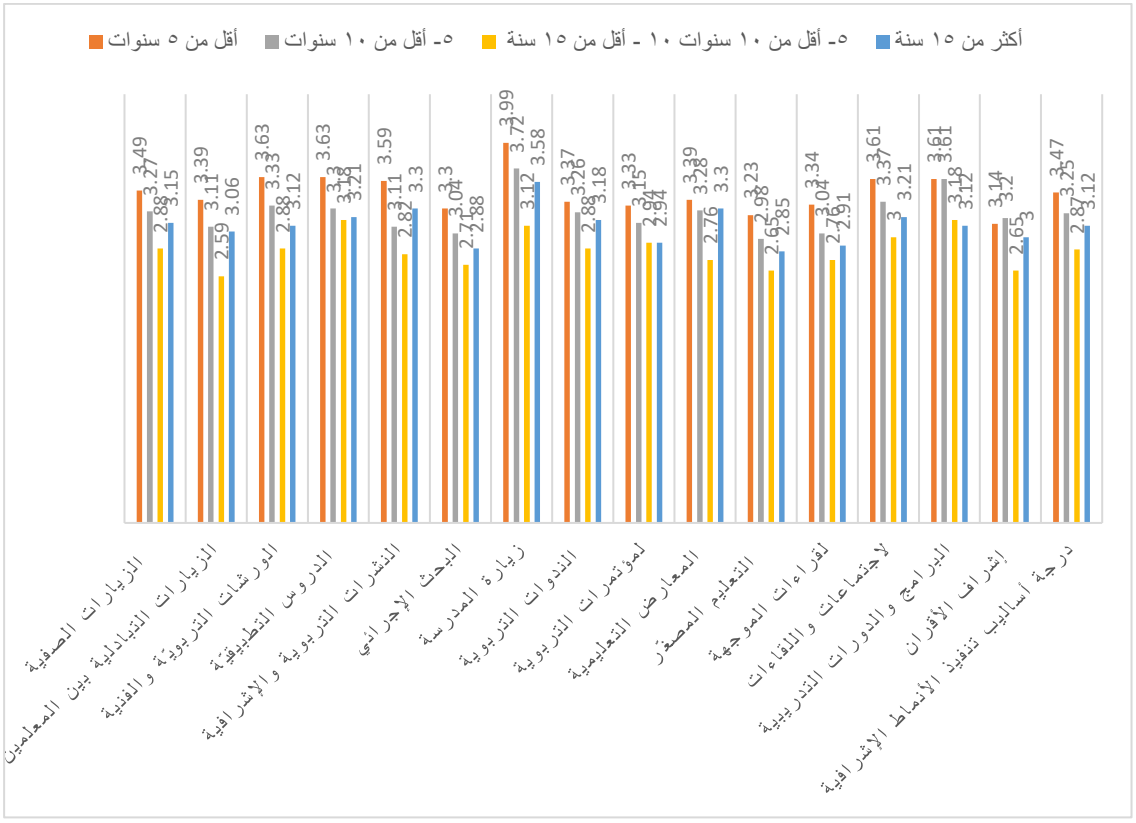
شكل10:

المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



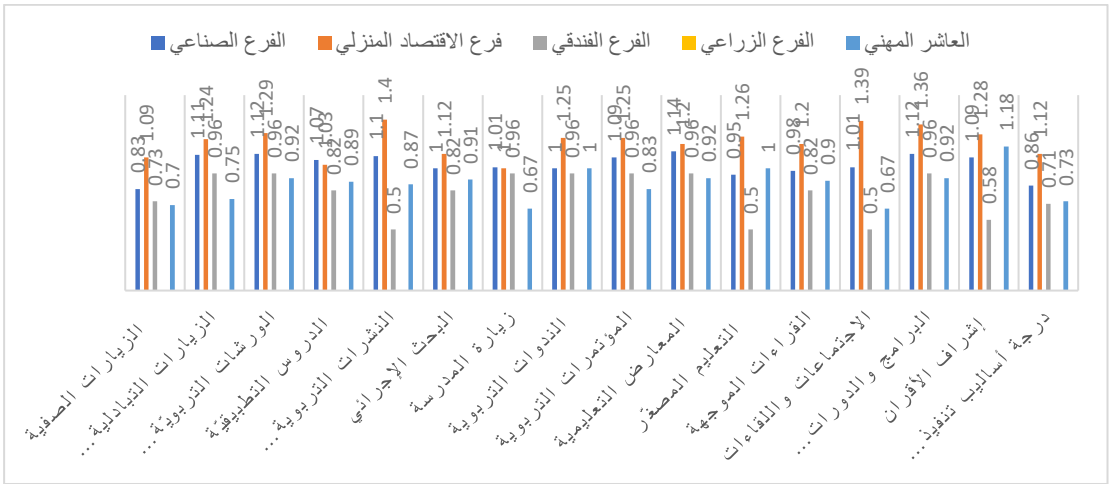
شكل11:

المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



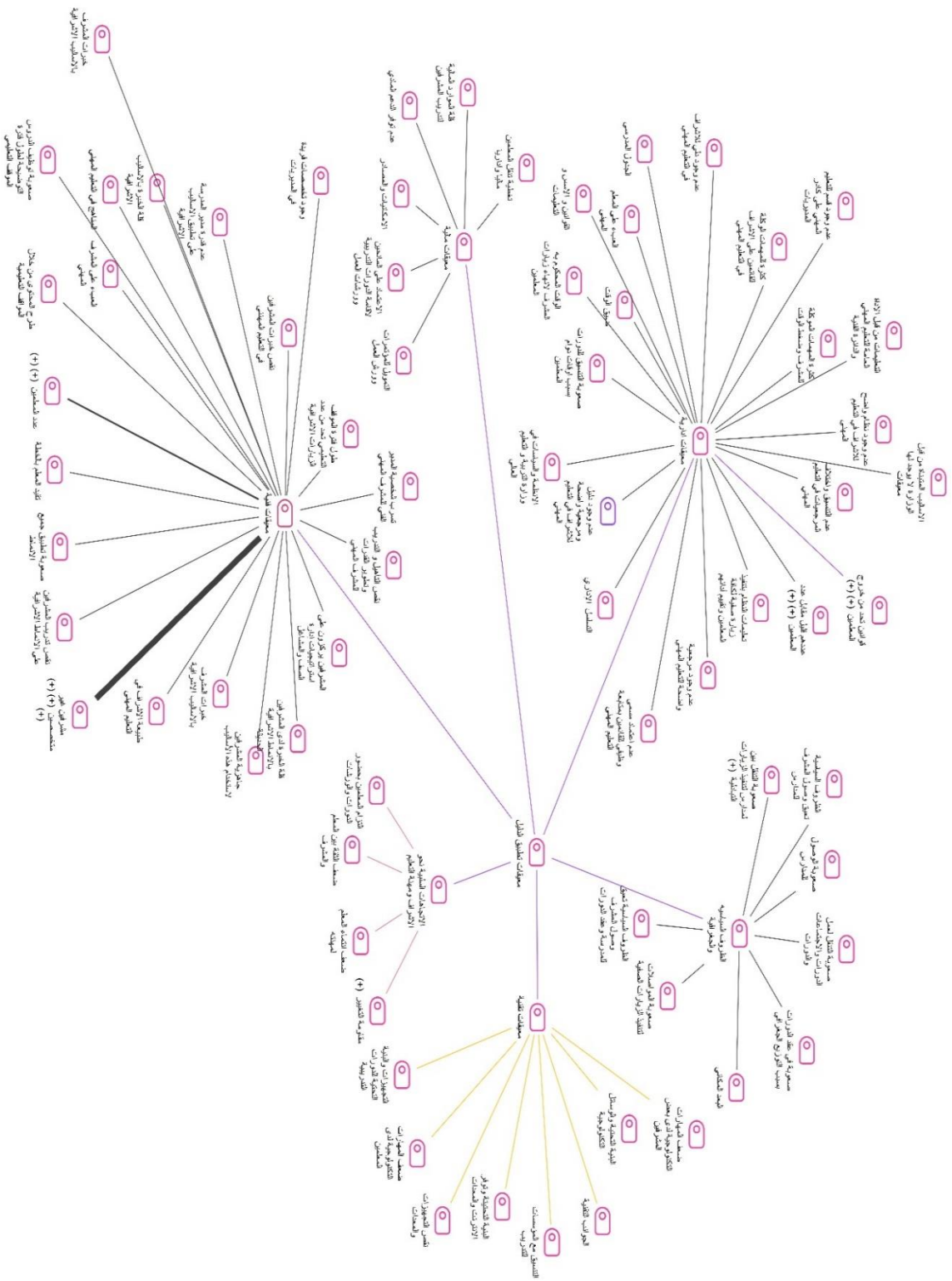
شكل12:

المتوسطات الحسابية للأساليب الاشرافية والدرجة الكلية لدى المعلمين وفقاً لمتغير الفرع الذي يدرسه المعلم



شكل 16:

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال معيقات تطبيق الدليل (MAXQDA-2024)



ملحق (ق): شهادة قبول نشر البحث المستل من الأطروحة

عنوان البحث: واقع الأنماط الإشراقية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين المهنيين

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
International Journal of Educational and Psychological Studies
ISSN 2520-4110 (Online)
ISSN 2520-4100 (Print)

رفاد REFAAD

الموضوع: خطاب رقم: 408/3/1
التاريخ: 2024/12/8

قبول نشر

بالإشارة إلى البحث المقدم من:

الأستاذة محاسن يوسف أحمد سحويل، جامعة النجاح الوطنية– فلسطين

الأستاذ الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم قدومي، جامعة النجاح الوطنية– فلسطين

والمعنون بـ:

واقع الأنماط الإشراقية الحديثة المفضلة في التعليم المهني في مدارس المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين المهنيين

يسرنا إبلاغكم بأن هيئة تحرير (المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية)، وبعد تحكيم البحث حسب الأصول العلمية والاطلاع على قرار لجنة التحكيم، فقد أصدرت قرارها بإجازة البحث للنشر في المجلة، وسيتم نشره في: (المجلد الرابع عشر– العدد الأول– شباط–2025) إن شاء الله

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

رئيس التحرير

الدكتور حسن العمري

رفاد REFAAD

+963-72-7270055 www.refaad/IJPS editorijps@refaad.com

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

PREFERRED MODERN SUPERVISORY PATTERNS AND TECHNIQUES FOR IMPLEMENTATION IN VOCATIONAL EDUCATION WITHIN SCHOOLS OF THE NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE FROM SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' PERSPECTIVES : A PROPOSED DEVELOPMENTAL GIDE

By
Mahasen Yousef Ahmad Sehweil

Supervisor
Prof. Abdelnaser Qadumi

This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Ph.D Science of Learning and Teaching Program, Faculty of Graduate studies, An-Najah National University, Nablus - Palestine.
2025

PREFERRED MODERN SUPERVISORY PATTERNS AND TECHNIQUES FOR IMPLEMENTATION IN VOCATIONAL EDUCATION WITHIN SCHOOLS OF THE NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE FROM SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' PERSPECTIVES : A PROPOSED DEVELOPMENTAL GIDE

by
Mahasen Sehweil
Supervisor
Prof. Abdel Nasser Qadumi

Abstract

This study aimed to investigate the current state of preferred modern supervisory patterns in vocational education and their implementation methods, as perceived by vocational teachers and principals in schools located in the northern governorates of Palestine. Additionally, the study sought to identify any differences in perceptions between teachers and principals and to assess effect size of variables such as gender, educational qualifications, years of experience, and professional specialization influence the preferred modern supervisory patterns and their implementation methods in vocational education from the perspective of vocational teachers. Ultimately, the research aimed to develop a proposed developmental guide for supervision in vocational education in Palestine. The researcher employed a descriptive-analytic approach, developing two scales to measure supervisory patterns and methods of implementation, which were validated using confirmatory factorial validity, and the reliability coefficient was calculated. These scales were administered to a sample comprising 34 male and female principals of vocational units and schools, as well as 166 male and female vocational teachers.

The study revealed that the perceived effectiveness of contemporary supervisory patterns, as assessed by vocational teachers and their principals in the northern governorates of Palestine, was high across all supervisory patterns and for the total score. Furthermore, statistically significant differences were identified in the perception of modern supervisory patterns between teachers and their principals, in favour of school principals. Additionally, there were statistically significant differences in the perception of supervisory patterns due to the variable of educational qualifications, particularly regarding preventive, constructive, and integrated supervision patterns, which favoured

individuals holding diplomas. Moreover, statistically significant differences were observed concerning the variable of years of experience, particularly in relation to corrective, creative, integrated, and participatory supervision patterns, with those possessing less than five years of experience demonstrating a preference, particularly in corrective and preventive supervision patterns, which exhibited a moderate effect size. The findings further indicated that the degree of implementation of supervisory styles was significant for methods such as educational and technical workshops, applied lessons, school visits, and training programs, with a moderate total score for the remaining supervisory methods. Statistically significant differences were also noted in the implementation of supervisory methods between teachers and their principals, with principals showing a preference in areas such as classroom visits, reciprocal visits, educational and technical workshops, applied lessons, school visits, educational galleries, meetings and sessions, training programs and courses, and peer supervision. Additionally, the study found statistically significant differences in the implementation of supervisory methods according to the educational qualification variable, particularly for action research, guided readings, and peer supervision among vocational teachers, favouring those with diplomas. There were also significant differences attributed to years of experience regarding methods such as classroom visits, reciprocal visits, educational and technical workshops, educational and supervisory handouts, and school visits, with those having less than five years of experience showing a preference for school visits. The study recommends that supervisors be encouraged to diversify their practices of supervisory patterns and methods to better serve the educational context and meet the needs of teachers. It also advocates for the provision of training programs aimed at enhancing teachers' skills in modern supervisory patterns and their implementation, both pre-service and in-service.

Keywords: Supervisory Patterns, Vocational Education, Implementation Methods, School Principals, Vocational Teachers, Northern Governorates of Palestine