

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

يحتل الإشراف التربوي جانباً من جوانب النظام التربوي ويعد الركيزة الأساسية والذي يسهم في تطوير عناصر العمل التربوي ويهدف إلى تحسين وتطوير جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها، ويعتبر الإشراف التطويري من أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية حيث يقع عليه دور كبير في مجال الإشراف التربوي، حيث يعمل الإشراف التطويري على مراعاة حاجات المعلمين وعلى تنمية قدرتهم، ويتم اختيار كل نمط من أنماط الإشراف التطويري وفق احتياجات المعلم الشخصية والمهنية.

ينطلق الإشراف التطويري من خلال النظر للمعلمين كأفراد ناضجين على مستوى عالي من النمو والتطوير، وإن تنوع أنماط المعلمين وإختلاف الفروق الفردية بين المعلمين لأداء المهام الموكلة لهم على أفضل درجة والإلتزام تجاه المهنة. وبطبيعة عمل الباحث في المدارس الثانوية لم يلاحظ أي تطور في الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرف التربوي، حيث اعتماده على الأساليب القديمة مقابل الأساليب الحديثة التي تحث على من زيادة فاعلية المعلمين. واقع الإشراف التربوي لم يتغير ولا يعمل على رفع كفاءة المعلمين بل ما زالت الزيارات الصفية هي الأسلوب الشائع والتي تفتقر إلى المناقشة وتقوية العلاقات الاجتماعية وتطوير أداء المعلمين لأحداث التغيير المطلوب، وأن الأنماط التقليدية هي المستخدمة حالياً.

اتجه الباحث إلى دراسة الإشراف التطويري وتفصيله من قبل المشرف التربوي الذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تؤدي إلى فعالية أداء المعلمين والإرتقاء بمستوى العملية الإشرافية والإطمئنان على المخرجات التعليمية. ونظراً لأهمية الإشراف التربوي ودوره في تحسين الموقف التعليمي التعلمي، أخذ المختصون في البحث عن أساليب إشرافية أكثر فائدة وكفاءة في الإشراف التربوي وأشارت كثيراً من الدراسات إلى تواضع عائد الإشراف التربوي وما يقوم به المشرف التربوي وما زالت النتائج محددة في الإرتقاء بالعملية الإشرافية ومقدرات المعلمين، إذ لا تتعدى الطرق

التقليدية دون إبداع أي ملاحظات للإرتقاء وكان لابد من الاتجاه نحو الإشراف التطويري الذي يعد من الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

يعد تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب عملهم من أهم وظائف الإشراف التربوي، باعتبار أن المشرفين التربويين في مقدمة من يقوم بعملية تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها، إلا أن الواقع أثبت أن ميدان الإشراف التربوي ما زال يقبع في أنماط تقليدية، الأمر الذي لا ينسجم مع التطورات في الساحة العلمية والتربوية، والذي يفسر في أغلب الأحيان في خانة المعوقات التي تحد من فاعلية القائمين على الإشراف التربوي، الأمر الذي ساهم في انخفاض المردود المعلم المهني والتعليم ككل.

### مشكلة البحث:

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود قصور في عمل وممارسة المشرفين في ظل الأساليب القديمة كما في دراسة (سلوى محمد الحسن، 2006) ودراسة (محمد صالح عبد الله، 2010).

في المقابل استخدام المشرف التربوي للأساليب الإشرافية الحديثة التي تتناسب مع المعلمين الذي يشرف عليهم يجعل من الإشراف التربوي أن يكون خدمة متميزة، شهدت ساحة الإشراف التربوي تطوراً في أساليب الإشراف التربوي ومن بينها الإشراف التطويري، أشارت كثيرا من الدراسات لفاعلية هذه الأساليب في تحسين الممارسات التدريسية لدى المعلمين كما في دراسات: (يحي شديفات والقادري سليمان، 2005) و(منصور القاسم، 2010)، (أحمد حسن اللوح، 2012).

وقد لاحظ الباحث من واقع عمله في الحقل التربوي ضعف تأثير الإشراف التربوي على أداء المعلمين، وأن المشرف التربوي مازال يستخدم الأساليب القديمة القائمة على الزيارة الصفية وينعكس سلباً على أداء المعلمين، الأمر الذي لا يؤدي للتحسين وبعوق تطوير أدائهم.

ولما كان ميدان الإشراف التربوي يفتقر إلى الأبحاث والدراسات في مجال الإشراف التطويري، من هنا نبعت مشكلة البحث وكانت المنطلق لقيام الباحث بهذا البحث، لعله يساهم في تحقيق هدف الإشراف الرئيس وهو تحسين الممارسات التربوية والتعليمية التعليمية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام التالي: ما دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1/ ما واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟
- 2/ ما مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي؟
- 3/ ما درجة ممارسة المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية؟
- 4/ إلى أي مدى تختلف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، النوع، الخبرة)؟
- 5/ ما المعوقات التي تواجه تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1/ بيان واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري لتنمية أداء المعلمين.
- 2/ إظهار مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي.
- 3/ التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية.
- 4/ توضيح مدى اختلاف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، النوع، الخبرة).
- 5/ إبراز المعوقات التي تواجه تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين.

#### أهمية البحث:

جاءت أهمية البحث من أهمية الإشراف التطويري في كونه أداة فاعلة في منظومة التربية والتعليم، يمكن أن تفيد نتائج البحث صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم لاتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل الإشراف التطويري عند تعيين المشرفين التربويين أو إعداد البرامج التدريبية، أيضاً يمكن أن تفيد نتائج البحث المشرفين التربويين في رفع قدراتهم في مجال العمل الإشرافي، وتوظيف هذه النتائج في تطوير ممارسات المعلمين التربوية في جولات الإشراف التربوي الميدانية، قد يسهم البحث في إثراء المكتبة التربوية السودانية، يعتبر هذا البحث من البحوث القلائل على حسب علم الباحث في السودان التي تناولت الإشراف التطويري وبذلك ويفتح أمام الباحثين مجالات جديدة لتتال حظها من البحث والدراسة.

## حدود البحث:

حدود موضوعية: دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية.

حدود مكانية: المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية قطاع الريف الشمالي بمحلية بحري بولاية الخرطوم.

حدود زمنية: العام الدراسي 2017-2018م.

حدود بشرية: المعلمين بالمدارس الثانوية قطاع الريف الشمالي بمحلية بحري بولاية الخرطوم.

## مصطلحات البحث:

### دور المشرف التربوي:

إصطلاحاً يعرفه الباحث: كل المهام والواجبات والمسؤوليات التي تشمل النصح والإرشاد بغرض تحسين أداء المعلمين ونماؤهم المهني.

### المشرف التربوي:

إصطلاحاً يعرفه الباحث: الشخص المكلف رسمياً من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

### تفعيل:

إجرائياً يعني به: قدرة المشرف التربوي بشكل عام على تطبيق الإشراف التطويري الذي يقوم بنقل خبرات المشرف للمعلم ويقاس التفعيل بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الأداة التي أدت لهذا الغرض في البحث الحالي.

### الإشراف التطويري:

إصطلاحاً يقصد به الباحث: الأسلوب الإشرافي الذي يعمل على نقل المعلم بخبراته من مرحلة الإشراف المباشر إلى مرحلة الإشراف الغير مباشر وفق تطور معارفه.

### المدارس الثانوية:

يقصد بها الباحث المرحلة التي تتوسط السلم التعليمي في السودان بين مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وفي السنة الأخيرة تقسم إلى مساقين علمي وأدبي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

المبحث الأول: الإشراف التربوي:

المتتبع لمفهوم الإشراف التربوي من خلال الكتب والدراسات التي أجريت يجد أن مفهوم الإشراف تطور تطوراً ملحوظاً نسبة لاهتمام الدارسين بهذا المفهوم خاصة في السنوات الأخيرة.

الإشراف التربوي من المصطلحات الحديثة وتقوم فلسفته على أساس التركيز على تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية، شريطة أن يتوفر الجو الديمقراطي القائم على الاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات المعلمين مما ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التعليمية. (الطعاني، 2005: 19).

يستعرض الباحث بعض التعريفات التي تناولت الإشراف التربوي ومنها:

الإشراف التربوي هو (عملية شورية تقوم على احترام رأى كل من المعلمين والتلاميذ وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه، وتسمى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو فئة من هذه الصغار وتشجيعها على الإبداع والابتكار). (أبو غريبه، 2011: 26).

ويعرف خالد محمد الشهري الإشراف التربوي: (هو عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها). (الشهري، 2013: 10)

عرفت (رافدة الحريري) أن الإشراف التربوي بأنه (جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار إعادة صياغة الأهداف التربوية، الأدوات التعليمية، وطرق التدريس). (الحريري، 2006: 13).

بينما يرى (رداح الخطيب) أن الإشراف التربوي هو (التنسيق والتنظيم وتوجيه المعلمين لمساعدة التلاميذ على المساهمة الفعالة في المجتمع وهو جهد متواصل يهدف إلى تحقيق النمو الذاتي للمعلمين فتحقق أهداف العملية التعليمية). (الخطيب، 2000: 13).

يعرف (المدلل البناء محمد) الإشراف التربوي هو (العملية التي يتم فيها تحسين العملية التربوية وتطويرها ورفع مستواها بتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بالمستوى المطلوب). (محمد، 2007: 15).

أورد دليل المشرف التربوي أن الإشراف التربوي هو (عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة مراحلها). (دليل المشرف التربوي، وزارة التربية والتعليم السودانية، 1419هـ). يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن الإشراف التربوي: عملية قيادية بناءة وإبداعية تهدف إلى تحسين أداء المعلم والعملية التعليمية واحترام رأي كل المعلم والمتعلم والمشرف التربوي.

### مراحل تطور الإشراف التربوي:

بدأ هذا التطور للإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1654م حيث أقر المجلس العام على أعضاء مجالس المدن مسؤولية اختبار المعلمين ذوي الأخلاق الطيبة والإبقاء فقط على أولئك الذين يتمتعون بهذه الصفات. (الإبراهيم، 2002: 14).

وبعد الولايات المتحدة الأمريكية انتشر مفهوم الإشراف التربوي تدريجياً إلى باقي أنحاء العالم وفي السطور التالية يلقي الباحث نظرة على مراحل الإشراف التربوي في السودان.

مر الإشراف التربوي بتطورات عديدة ارتبطت بعدة عوامل متداخلة ومتربطة منها التغير في مفهوم التربية وتقديم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمعات والتي من شأنها التأثير في التربية بصفة خاصة وأدى التفاعل فيها بينهما إلى تطور مفهوم الإشراف، أضف إلى ذلك الانفجار المعرفي الذي تشهده ميادين التربية لهذا كان من الطبيعي إلقاء نظرة على عمليتي الإشراف قديماً وحديثاً.

### المرحلة الأولى: التفتيش التربوي:

التفتيش التربوي هو عملية تهدف بصورة رئيسية إلى إظهار الأخطاء دون الوصول إلى حل ومعالجتها وعادة ما يقوم بها مشرف واحد، هي عملية فردية تهدف إلى تعدد الأخطاء دون معالجتها وعادة، ما يقوم بها شخص واحد وكان المقصود بهذا توجيه المعلمين أملاً ما يجب عليهم فعله ثم التفتيش عليهم لمعرفة ما إذا كانوا يتبعون ما تلقوه من توجيهات وتعليمات أم لا. (أبو عابد، 2004: 7).

التفتيش التربوي سلطة رسمية تستمد قوتها من سلطة القانون أي من قوة خارجية عن جماعة العدل مما يؤدي إلى تباعد المسافة بين المفتشين والمرؤوسين فهو وسيلة ضغط وسيطرة وتحكم لمقارنة ما يحدث في الواقع بالأهداف واحتمال وقوع مشاكل للعمل على تجنب حدوثها. (شمس الدين، 2007، ص176).

ويعد هذا المفهوم من أقدم أنماط الإشراف التربوي الذي أهدافه وطبيعته تنعكسان على عمليتي التعليم والتعلم وفي ظل هذا المفهوم يظل المعلم في جو من التوتر والقلق النفسي اللذان ينعكسان على تلاميذه في ضوء العلاقة التسلطية التي تهدف إلى تعيد الأخطاء أكثر مما تهدف إلى مساعدة المعلم ورفع كفاءته. (غالي، 2005: 282).

وظل دور المفتش التربوي في هذه المرحلة محصوراً على المسائل التالية: (السعود، 2007: 75)

1/ الاهتمام برصد الأخطاء والبحث عن مواطن الضعف مع تجاهل نقاط القوة.

2/ ملاحظة المعلم أثناء قيامه بالتدريس والحكم على مقدراته في ضبط الطلاب وتحقيق الهدوء التام في حجرة الصف.

3/ التفتيش على دفتر التحضير والبحث عن ثغرة فيه.

4/ إصدار الأوامر وكتابة الملاحظات المطلوبة دون نقاش من قبل المعلم ليقوم بتنفيذها حيث يتم متابعة ذلك في الحصة القادمة.

5/ التركيز على عدد كبير من الفصول للتفتيش عليها.

وفي ظل هذه المرحلة من الإشراف لا يسمح للمعلمين بالبحث والاستقصاء الأمر الذي يقلل من نموهم المهني، كما يواجه المعلم صعوبة في التميز بين مسؤوليات المشرف التربوي والإدارة الفنية مما يواجهه المعلم صعوبة في موضع المرتبك في تنفيذ التعليمات وأي التعليمات ينفذ تعليمات الإدارة أم الإشراف. (المسار، 1986: 20).

يرى الباحث أن هذه المرحلة من مراحل الإشراف التربوي يؤدي إلى فتور العلاقة التي تربط المعلم والمشرف التربوي والتي يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المعلم.

### المرحلة الثانية: التوجيه التربوي:

التوجيه التربوي عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى رفع مستوى المعلم أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية.

وينفق الكثير من المهتمين بأمر التربية والتعليم في أنه عملية التطوير في الإشراف لم تكن بالعملية السهلة وذلك لعاملين هما: (عطوى، 2004: 37).

1/ أن التغيير في السلوك بصورة عامة عملية صعبة وتزداد صعوبة لدى الأشخاص الذين مارسوا هذا السلوك فترة طويلة وهذا ما نجده يطبق على المفتشين الذين أصبحوا موجهين.

2/ إن هؤلاء المفتشين لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل بالإشراف لذا كان من الصعب عليهم الانتقال من مفهوم التفتيش إلى التوجيه.

هناك عيوب لهذين النمطين السابقين (التفتيش والتوجيه) منها:

1/ التركيز على المعلم باعتباره الحلقة الأضعف في العملية التعليمية.

2/ الاختصار على تحسين أداء المعلم دون النظر إلى الجوانب الأخرى.

3/ التركيز على الفرعيات وإهمال الأساسيات.

ويضيف الباحث عيوب أخرى أهمها:

أ- ضعف المشاركة الفعلية للمعلم في وضع وتخطيط البرامج التعليمية وتنفيذها والإشراف عليها الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء المهني للمعلم.

ب- غياب التعليم الذاتي للمعلم.

تطور الإشراف التربوي في السودان:

الإشراف التربوي هو أحد الأجهزة المهمة في الإدارة التعليمية، إذ يتولى مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه، ويعتمد الإشراف التربوي على مدي إمام المشرف التربوي بغايات التعليم وأهدافه وكذلك على مدي معرفته بأهداف المرحلة التعليمية والسياسية تعد موجهاً استراتيجياً لعمليات الإشراف التربوي.

تعود نشأة الإشراف التربوي في السودان إلى مطلع القرن الماضي، وذلك حين تم تأسيس أول جهاز لهذا الغرض، برئاسة مصلحة المعارف في 1902م وعرف الإشراف حينذاك باسم التفتيش. وقد اتسمت روح الإشراف في تلك الفترة بنزعة تسلطية همها تتبع أخطاء المعلمين ومعاقتهم، والتأكد من أن السياسات التعليمية تنفذ بالدقة المطلوبة في المدارس، وأن المقررات الدراسية تسير حسب الخطة المرسومة لها وأن التلاميذ يحفظون دروسهم عن ظهر قلب، وكان من الطبيعي أن يؤدي هذا النوع من التوجيه إلى إثارة مخاوف المعلمين من الموجهين وفقدان الثقة بين الطرفين. وقد ترتب على ذلك ان لجأ بعض المعلمين إلى خداع الموجهين، والي اتخاذ أساليب النفاق والرياء معهم مداراة لهم واتقاء لشهرهم. (البشير وآخرون، 2007: 39-40).

ثم أخذ مفهوم التوجيه يتجه اتجاهاً جديداً بعد تأسيس معهد التربية بخت الرضا الذي عام 1934م، وبدأ المعهد عمله بإعداد وتدريب المعلمين ثم تبع ذلك متابعة هؤلاء المعلمين في جولات تفتيشية.

بدأت بخت الرضا جولاتها التفتيشية في عام 1934، وفي عام 1949 أنشأت بخت الرضا جهازاً خاصاً يرعى شؤون التوجيه وفي نفس ذلك العام بدأت بخت الرضا تطلع بمهمة تدريب معلمي المرحلة الوسطي حيث افتتح قسماً خاصاً لهذا الغرض. (الحسن، 2012م)

ثم شهد مفهوم التوجيه تطوراً جديداً بعد تطبيق السلم التعليمي الجديد (السلم الثاني) حيث تحولت مسؤولية التوجيه من بخت الرضا إلى رئاسة وزارة التربية حيث نشأت إدارة خاصه للتوجيه في عام 1972م تضم أقساماً تمثل مراحل التعليم العام الثلاث، أما على المستوى الإقليمي فقد آلت مسؤولية التوجيه إلى مجالس الحكم الشعبي المحلي. ومن حيث المفهوم، فقد طرأ تغيير على مصطلح التوجيه نفسه، حيث استخدم اسم التوجيه الفني بدلاً عن التفتيش الفني. (حامد، 2011م، 81)

أشار (البشير وآخرون) إلى أن مرشد التوجيه الفني لسنة (1981) قدم تعريفاً وأهدافاً محددة للتوجيه: (البشير وآخرون، 2007م، ص 42).

فعرّف التوجيه بأنه: (هو برنامج عمل مخطط ومتابعة واعية ترمي إلى تحسين العملية التربوية والكشف عن مواطن الإبداع والإجادة لدعمهما، وتتلمس مواضع الضعف والقصور ويسعي لتقويم مسارها عن طريق النمو المستمر للمعلمين وتطوير النمو العقلي والجسمي لدي الطلاب).

يساعد التوجيه الفني المعلمين على فهم فلسفة المجتمع وأهداف التربية والتوظيف السليم للمدرسة عن طريق:

- 1/ توجيه العملية التربوية لإحداث نمو فكري، واجتماعي وتكوين مفهوم سلوكي لدي التلاميذ، بما يتفق وقيم المجتمع.
- 2/ إثارة اهتمام المعلمين بالأهداف العامة للتربية، ومتابعة مستحدثاتها العلمية، وتبادل الخبرات المكتسبة بين المعلمين.
- 3/ مساعدة المعلم علي اكتشاف قدراته الذاتية وتشجيعه لتنميتها وتسخيرها فيما ينفع التلميذ ويعينه على تنمية قدراته.
- 4/ تقويم نتائج جهود المعلم في نطاق نمو التلميذ علي ضوء الأهداف الموضوعية.

5/ تقويم النظام التربوي في جميع عناصره المشتملة على نشاط التلاميذ والمعلمين والظروف الاجتماعية والتربوية المحيطة بالمدرسة، وما يترتب على ذلك من ممارسات أخرى.

ونتيجة لتوصية صادرة من (مؤتمر سياسات التربية والتعليم 2002م) فقد تقرر اعتماد مصطلح (التوجيه التربوي) بدلاً من (التوجيه الفني) لأن المصطلح الأول، أكثر شمولاً في المعنى، فكل تغيير في الأسماء يهيئ العقول والأنفس عادة لما هو أهم وأكبر وفي ورشة العمل التي انعقدت بوزارة التربية عام 2004م فقد تم اعتماد مصطلح (التوجيه الفني) للإشراف على الجوانب الفنية في العملية التعليمية والعمل على كسب أداء المعلم كما اعتمد مصطلح (التوجيه التربوي) للإشراف على الجوانب الإدارية في العملية التعليمية، ويلاحظ أن هذا التطور في الإشراف التربوي في السودان يسير وفق التطور الذي شهده الإشراف التربوي العربي والعالمي، وإن كان هنالك اختلاف في مصطلح (التوجيه) بدلاً عن الإشراف، التفريق بين مصطلحي (الفني) و(التربوي)، فورشة العمل التي انعقدت بوزارة التربية عام 2004م وضعت موجهاً للإشراف التربوي في السودان، وعلى ضوءها يسير حتى الآن: (حامد، 2011، 78)

1/ الإشراف التربوي الموجود حالياً والممارس فعلياً في التعليم العام في السودان يضم عدداً من الموجهين مهمتهم مساعدة مدير المرحلة إدارياً وفنياً داخل المدارس التي تقع تحت إدارته في وحدة إدارية معينة، وهو بدوره يتبع للإدارة التعليمية في الولاية والتي بدورها تتبع للإدارة التعليمية في الوزارة الاتحادية.

2/ كل وحدة تعليمية تضع خطة سنوية لكل عام دراسي توضح فيها ما يجب أن يفعل في الميدان (أي داخل المدارس). ومن بين هذه الخطة توضح الزيارات التي سيقوم بها جهاز التوجيه للمدارس في شكل فرق متخصصة في كل مجاله، وذلك من أجل الوقوف على الجانب الإداري والجانب الفني.

3/ في الجانب الإداري يطلع المشرفون على الخطة التي رسمها مدير المدرسة وأيضاً الوقوف على دفتر الدوام اليومي، والسجلات المدرسية والمالية والمباني والمنشآت والتجهيزات وتدريب المعلمين والبوفيه والجوانب الصحية والبيئة المدرسية وإحصائية المعلمين والطلاب ومجالس الآباء والأمهات وصديقات المدرسة.

4/ أما الجانب الفني فهو يختص بالمعلم، أن يأتي للمدرسة فريق من الموجهين في يوم محدد مسبقاً وفق الخطة المرسومة للعام الدراسي بحيث يكون كل معلم في المدرسة قد أعد نفسه لأداء حصة في مجال تخصصه، فيدخل كل موجه مع المعلم الذي سيقوم بتوجيهه، فيشاهد أداءه داخل الصف ومن ثم مناقشته خارج الصف بعد الانتهاء من

الحصة حول إيجابيات وسلبيات ما قدمه المعلم في حصته ويطلع الموجه علي دفتر التحضير الخاص بكل مادة يقوم بتدريسها المعلم، وما مدى متابعته لأعمال الطلاب التحريرية ومعرفة موقفه من الخطة المرسومة للمادة الدراسية التي يدرسها، ثم يعقدون في نهاية هذا اليوم اجتماعا مع أسرة المدرسة يتناولون فيه أهم الإيجابيات التي وقفوا عليها ومشيرين إلي السلبيات وكيفية وضع العلاج لها . ومنهم من يكتفي بالزيارة الصفية ومناقشة المعلم خارج الصف.

### أهمية الإشراف التربوي:

عملية الإشراف التربوي هي مصدر الأساسي الذي يغذي مهنة التعليم ويساعد على أحداث التغيير لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال، فالمعلم بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيهه، ويقوم بمساعدته بشكل مستمر وبمده بالخبرات اللازمة لاسيما المعلم المبتدئ والمعلم الضعيف والمعلم غير الكفاء، هذا لا يعني عدم إنصاف عملية الإشراف التربوي للمعلم الجيد، بل العكس فالإشراف التربوي عملية تعاونية تستوجب التعامل مع كل معلم، للاستفادة من قدراته التصعيد من مهارات تزويده بالبرامج التدريبية اللازمة والعمل على صقل قدراته قدر ما أمكن ذلك. (الحري،2006: 15)

إن التطور الكبير الذي حدث في علوم التربية ودخول التجارب المتنوعة فيه أدى ذلك إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتتماشي مع نتائج البحوث التربوية والنفسية وهذا التطور يحتاج إلى الاختيار المناسب والمفيد للمواقف التعليمية المختلفة مما يؤدي إلي جودة الإشراف التربوي. (عبد العظيم وعوض الله، 2006: 19)

وتعد عملية الإشراف من العمليات الهامة سواء بالنسبة للمشرفين أو المعلمين وترجع أهمية هذه العملية إلى الأسباب الآتية كما أوردها (أحمد، 1999: 16):

1/ التطور في مجال التربية لتطور المعلومات بصفة عامة: مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، والإحاطة بهذه المعارف المتجددة أمر غير متاح للغالبية لمن يمارسون التعليم، ولذلك فانه يتحتم وجود هيئة متفرغة لمتابعة تطورات المعارف والممارسات التربوية الحديثة.

2/ المساهمة في تطوير التعليم: أن التربية هي الوسيلة الأساسية للإصلاح والتقدم، إذ أن تحسين نوع التربية من أهم ما يسهم في هذا الإصلاح والتطور، وتحسين نوع التعليم يقوم على رفع مستويات المعلمين والعاملين في التعليم بصفة عامة.

3/ صعوبة متابعة جميع النواحي الفنية والإدارية بكل دقة من قبل مدير المدرسة بسبب كثرة الأعمال الملقاة علي كاهله بالإضافة إلى عدم تمكنه من جميع التخصصات لذلك فالمعلم بحاجة إلى شخص متخصص يشرف على عمله.

4/ تفاوت مستويات المعلمين: المعلمون ليسوا سواء في خلفياتهم التعليمية ومستوي إعدادهم الثقافي والمهني ولذا يتحتم وجود هيئة متفرعة للإشراف تكون مهمتها معاونة المعلمين على أداء العملية التعليمية على أفضل صورة ممكنة.

5/ الإشراف التربوي وسيلة لتبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التخصص وبين المعلمين بصفة عامة.

6/ تحديد احتياج الهيئات التعليمية بالمدارس: يقوم المشرف بحكم طبيعة عمله الميداني وتلمسه للمشكلات التي تعيشها المدارس إلى تحديد احتياج الهيئات التعليمية بعد دراستها الميدانية داخل المدارس.

7/ عدم إعداد عدد كبير من المعلمين تربوياً: أن الوعي بأهمية التعليم دفع إلي التوسع في افتتاح المدارس دون إعداد كافي من المعلمين فكان من الضروري الاستعانة بمعلمين لم يؤهلوا أصلاً لمهنة التدريس، ولا يمكن أن تنمو هذه الفئة على مستوى الكفاية، إلا إذا أقيمت لها برامج تدريبية من جهة، والإشراف المباشر على ثمرات التدريب من جهة أخرى.

8/ عدم إمام المعلمين الجدد الماما كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس، عدم إمام المعلمين الجدد بتكتيك وفنية التدريس عدم علمهم بالفروق الفردية بين التلاميذ جعل من الضروري وجود مشرفين.

الدول الطامحة لإعداد نظام تعليمي متكامل فان الإشراف التربوي يعتبر القلب النابض للعملية التربوية والتعليمية، وعلى هذا نجد أن الإشراف التربوي له أهمية كبرى، فالتوجيه أو الإشراف أهمية المراحل التعليمية بصفة عامة وهو على درجة من لأهمية بالنسبة للتعليم الثانوي.

بعض الطلاب يتوقف عن التعليم عند المرحلة الثانوية، لهذا من الواجب الحرص على أن ينالوا حظاً كافياً من النمو والتكامل ليشمل جميع جوانب شخصيته، وذلك يعين ليكون مواطن قادراً على أن يقوم بمسؤولياته الفردية والاجتماعية وأن يشق طريق الحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها.

### أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيها ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم خصوصاً في هذا العصر عصر تفجر المعلومات وتطور وسائل التقنية والاتصالات.

ومن الصعب حصر كل ما يرمي الإشراف التربوي إلى بلوغه من أهداف، ولكن يمكن تقديم بعض الأهداف التي يعتقد الباحث في أهميتها، وإنها تخدم المشرف التربوي مبتدئاً كان أم متمرساً وتعيّنه على الرؤية الواضحة لمهمته وتساعد على تحقيقها وهي كما يلي: (العياصرة، 2008، 68 – 70)

1/ رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك في محاور العملية التعليمية والتربوية.

2/ مساعدة المعلمين على إن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وان يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز في تحقيق هذه الغايات.

3/ مساعدة المعلمين على التفريق بين الأهداف والوسائل بحيث ترسم الأهداف بشكل واضح وان يقوم المعلم بتركيز جهده وذكائه وفنه ووسائله في خدمة هذه الأهداف حتى يكون للخبرات التي يكسبها التلاميذ ولطرق التدريس التي يستخدمها المعلم قيمة ومعنى.

4/ إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم للعملية التعليمية وتحسينها وتطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتميئتها.

5/ توجيه المعلم إلى ما لديه من قدرات ومهارات تحسن أساليب تدريسه ومساعدته على إظهارها واستخدامها وإتاحة الفرص لديه لإظهار ذلك كله وما يمكن أن يعترض من عقبات ومشكلات كيفية تذليلها.

6/ تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية أواصر الانسجام والتعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المهنية وتشجيعهم على ذلك باستمرار مما يساعد على تبادل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.

يضيف الطعاني لأهداف الإشراف التربوي ما يلي: (الطعاني، 2005: 20)

7/ التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرق التدريس ووسائل التدريس المعينة ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من هذه البحوث.

8/ مساعدة المعلمين علي أدراك مشكلات الطلاب وحاجاتهم إدراكا واضحا وعلى ان يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد للإشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات.

9/ مساعدة المعلمين على تشخيص ما يلاقي الطلاب من صعوبات في عملية التعلم وفي رسم الخطة لتلافي هذه الصعوبات والتغلب عليها.

10/ العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدي القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.

11/ تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.

12/ مساعدة المعلمين على ما يلزم من تخطيط وتنسيق بين أنشطة التلاميذ وأنشطة البيئة المحلية وفق تخطيط مناسب لموضوع لهذا الغرض، وتعديل وتنظيم أنشطة التلاميذ بحيث تتناسق مع أنشطة البيئة المحلية لكي تؤدي الهدف المنشود.

لخص الحبيب بعض أهداف الإشراف التربوي: (الحبيب، 1996: 36)

13/ إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة الدراسية وتحقيقها للآثار المرجوة.

14/ تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشريا وفنيا وماديا حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

15/ تطوير علاقات المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.

16/ تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي وان يقوم المشرف التربوي نفسه بعملية التقويم الذاتي لممارسته باستمرار.

17/ تنمية الانتماء لمهنته التربوية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

مما سبق يستنتج الباحث أن الإشراف التربوي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها في التالي: مساعدة المعلم على إدراك أهداف المدرسة وأهداف المادة التي يقوم بتدريسها ، تنمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، مساعدة المعلمين على التغلب على الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية ورسم الخطط لمواجهة هذه الصعوبات ،

تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق التدريس، المساهمة في تقويم المناهج وتطويرها، جملة القول أن الإشراف التربوي ضرورة ملحة حيث أن هذه الأهداف التي يحققها تخدم المشرف التربوي وتعينه على أدراك دوره ومهامه لكي يمارسها وفق أسس علمية محددة واضحة خاصة فيما يتعلق بزيادة النمو المعرفي للمعلم وتحسين أدائه.

### خصائص الإشراف التربوي:

لقد رافق المفهوم الجديد للإشراف التربوي بعض المميزات والخصائص التي أعطته صورة مغايرة عن المفهوم القديم ومن أهم هذه الخصائص: (البدري، 2001: 18-19).

1/ أنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية تقوم على أساس من التخطيط العلمي والاستقصاء والتحليل والتقييم الجماعي وتتنم بالتجريب وإتباع المنهج العلمي.

2/ يشمل جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية ويعمل على تحسينها وتطويرها وتغييرها في الاتجاه الإيجابي.

3/ يستعين بوسائل وأساليب ونشاطات متعددة ومتنوعة كالزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والدروس التطبيقية والبحوث التربوية.

4/ يحترم جميع العاملين في الحقل التربوي على مستوى المدرسة ويراعي الفروق الفردية القائمة بينهم، فضلا عن تشجيعهم لإبداء آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي بينهم.

5/ يؤكد على أهمية مساعدة المعلمين والعاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وأهمية تحسين مستوى أدائهم.

6/ سلطة المشرف التربوي تستمد من قوة أفكاره وموضوعاته وخبراته المتجددة.

7/ أن العلاقة بين جميع المعنيين بالعملية التربوية قائمة على أساس العلاقات الإنسانية السليمة.

8/ أن عملية تقويم عناصر الموقف التعليمي ليست هدفا بحد ذاتها، بل هي وسيلة لتحسين مستوى التعليم.

9/ انه يتصف بالإيجابية والعمق اللتان تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي داخل الفصل.

يرى الحارثي، أن نجاح المشرف التربوي في مهنته يرتبط ارتباطا وثيقا بصفاته الشخصية والمهنية ولعل أهم الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها المشرف التربوي ما يلي: (الحارثي، 2003: 113)

الصفات الشخصية: التحلي بالأخلاق الحميدة والصدق والأمانة أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليه والعلاقات الإنسانية الإيجابية، سلامة الصحة البدنية والمظهر المناسب وقوة الشخصية، كذلك القدرة على الحوار والمناقشة وتشجيع روح المبادرة لدى المعلمين بالإضافة للتفاعل مع أساليب الإبداع في طريقة أداء المعلمين.

الصفات المهنية: امتلاك مؤهل علمي وخبرة تربوية مع الحرص على التجديد والتطوير، إدراك طبيعة عمله وتخصصه والمهارة في تصريف الأمور، امتلاك مهارات الاستيعاب والملاحظة والتواصل مع الآخرين ونقل الأفكار بأسلوب مقنع، إلى جانب مواكبة المستجدات في مجال الإشراف والعملية التربوي والتعليمية حتى يبقى على اطلاع بما يدور حوله في النظام التربوي.

يستخلص الباحث مما ذكر أعلاه، على المشرف التربوي أن يتعامل بمرونة، بحيث لا يتقيد بأسلوب إشرافي واحد مع جميع المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم بل عليه أن ينوع في أساليبه بحكم المواقف التعليمية المتباينة، وحالة المدرس الذي يقوم بزيارته، وعليه أن يراعي الحالة النفسية، تمكن الضعف في التدريس، وأسباب ذلك الضعف، الناتج عن عدم الإعداد الكافي أو الافتقار إلى الخبرة والممارسة التي تعد المعلم إعدادا جيدا، أو إلى سوء استخدام الوسائل التعليمية، إلى غير ذلك من الأسباب.

### معوقات الإشراف التربوي:

من أبرز معوقات الإشراف كما أشار إليها الخطيب منها: (الخطيب، 2003: 84)

1/ عدم الوضوح في عملية الإشراف ومجالات أعمال المشرفين من حيث صلاحيتهم وعلاقاتهم بمدير التربية والتعليم وأقسام الوزارة.

2/ غياب الحوافز المادية والمعنوية.

3/ قلة عدد المشرفين التربويين وعدم تناسبه مع إعداد المعلمين مما أدى إلى انخفاض الخدمة الإشرافية.

4/ نظرة مديري المدارس إلى الإشراف التربوي بأنه زيارة الصفوف فقط.

ومع التطور الذي حدث في السنوات الأخيرة على الإشراف التربوي في مفهومه تغيرت النظرة إلى الإشراف التربوي على أنه عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم ومساعدته في تنمية نفسه. ومن خلال العرض السابق يستنتج الباحث إن أهم معوقات الإشراف التربوي تبرز في قلة عدد المشرفين التربويين وغياب الحافز المادي والمعنوي، ونظرة مديري المدارس إلى الإشراف التربوي، واعتباره زيادة للصفوف وعقد اجتماعات فقط.

### أنواع الإشراف التربوي:

في ميدان الإشراف التربوي هناك أنواعاً مختلفة للإشراف، ويحدد كل نوع بعوامل ومتغيرات وتصبو جميعها لزيادة فاعلية العملية الإشرافية، وزيادة التفاعل بين المشرف والقائمين على العملية التعليمية، وهذه الأنواع كما يرى العديد من الباحثين في هذا المجال تتأثر بطبيعة النظام التربوي من حيث الغايات والأهداف والمناهج والمشرفين ودورهم والأساليب التي يتبعونها، أن النظام التربوي هو ترجمة الغايات والأهداف التي يريدها المجتمع لتربية الأجيال الصاعدة. يلخص الباحث بعض أنواع الإشراف التربوي فيما يلي:

#### 1/ الإشراف العلمي:

يتميز هذا النوع باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وجمع البيانات الموضوعية والكمية وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية بمعنى آخر هذا المفهوم بإحلال البيانات المحققة محل الإدارة الخاصة في النشاط التعليمي والمشرف التربوي هنا يتبع الأسلوب العلمي في بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج ووجهات نظرهم في طرحها للمناقشة فإذا ثبتت صحتها وتأكدت أخذ بها، وإلا استبعدت ووضعت بدل لها فروض جديدة محل التجربة (الافندي، 1979: 63).

#### 2/ الإشراف الوقائي:

إن المشرف التربوي من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية وهو بخيراته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها، ويعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوي التي كونها أثناء عمله بالتدريس وأثناء زيارته للمعلمين وتقويم أساليب تدريسيهم وأداتهم مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها. (عامر، 2010: 79-80).

### 3/ الإشراف القيادي:

يشجع هذا النوع من الإشراف على الاستقلال الفكري والتعاون بين المشرفين والمعلمين مع بذل الجهود لتنمية الفرد إلى أقصى درجة والاعتماد في التقويم على جميع البيانات تحليلها ومن أهم مميزات هذه الإشراف ما يلي:

أ/ العمل التعاوني لحل المشكلات المشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ب/ ينمي المواهب والقدرات الكامنة في الفرد.

يقوم الإشراف القيادي على الأسلوب العلمي، ويشجع على التجريب في إطار وقاية سليمة يساعد المعلمين على معرفة الأساليب الحديثة ومعرفة الوسائل التعليمية والربط بين الناجمتين العلمية والنظرية. (الطعاني، 2005م، ص59).

### 4/ الإشراف التصحيحي:

يتماشى هذا الموضوع من الإشراف مع إحدى وظائف التربية وهي معالجة الأخطاء في الممارسات التربوية ولا يقف دور المشرف هنا على تعيد الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها بدون الإساءة للمعلم أو التشكيك في مهاراته أو قدراته، فالمشرف يستطيع ان يجد الفرصة لمعالجة الخطأ في مقابلة عرضية أو حديث لم يرتب له من قبل بحيث يجلس المشرف مع المعلم فينتهي على أسلوبه ومدى اعجابه بقدراته ثم يجعله يدرك بأنه يجب ان يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها وهنا تكون فعالية الإشراف التصحيحي وفائدته تمكن في توجيه المعلم إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فاعلية. (أبو غريبة، 2011: 26).

### 5/ الإشراف البنائي:

وفيه يجب أن يرتفع الإشراف إلى مرحلة البناء وان يتجاوز مرحلة التصحيح وعلى المشرف التربوي ان يذكر الخطأ أو يشير إليه إلا إذا كانت لديه اقتراحات بديلة لإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى ممكن وأن يكون تركيز المشرف إلى المستقبل والعمل على نحو التقدم للأمام. (الأفندي، 1979: 63).

### 6/ الإشراف الإبداعي:

يعتبر عملية بناء تقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء متميز، وأنصاره يدعون المعلمين إلى التميز بالتفكير الخيالي وعدم الوقوف على الحقائق المهنية المعروفة عقبة في الابتكار والتجديد، والمشرف في إطار

هذا المفهوم ينشط الابتكار بين المعلمين داخل وخارج المدرسة ويتبع الفرص التجريب المنظم والأفكار الجديدة.  
(عطوى، 2004: 247).

يرى الباحث أنه يمكن تسخير هذه الأنواع من الإشراف التربوي من قبل المشرف التربوي لمساعدة المعلمين على التغلب على الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية داخل الصف أو خارجه بما يحقق الأهداف المرسومة، كما يمكن أن يشكل المشرف مع بعض المعلمين ورش عمل حول هذه الأنواع وتبني ما يناسبهم وبذلك يكون استخدام الإشراف البنائي، تحديد بعض المشكلات المتوقعة وتجهيز الحلول للوقاية منها، حصر الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المعلمون لعلاجها وتصحيحها.

### أنماط الإشراف التربوي:

صنفت أنماط الإشراف التربوي بحسب العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم إلى عدة أنواع ومن أبرزها:

#### 1/ الإشراف التفتيشي أو التسلطي:

ويشير (الابراهيم) إلى هذا النوع يعتبر أقدم أنواع تصنيف الإشراف التربوي، وهو ينطوي على فكرة معناه الرئيس الاعلى في السلم الوظيفي هو ذلك الشخص الذي يعرف الجواب لكل سؤال، وفيه يرى المشرف نفسه أنه وحده المسؤول عما يجب ان يقوم به المعلم داخل الصف والنقد الموجه لهذا النوع يتمثل في أنه يفترض وجود طريقة معينة للتعليم وتعرف بأنها أفضل الطرق التي يستطيع المشرف بما له من معلومات أن يوجه المعلم لذا أن هذا النوع يعطى طرق تربوية جامدة ولا ينمي الابتكار في التدريس. (الابراهيم، 2002: 5)

وتضيف (الحريري) ان هذا النوع من أنماط الإشراف يتصف بالجمود والفردية في اتخاذ القرار وندرة المبادرات.  
(الحريري، 2006: 19)

يرى الباحث ان هذا النوع له تأثير سلبي على المعلم والطالب حيث انه يقتل روح الابداع ويجعله جامداً.

#### 2/ الإشراف الدبلوماسي:

المشرف يمنح الفرصة لمروءوسيه بطرح افكارهم وآراءهم يتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم، ويتسم اصحاب هذا النوع بالحساسية المفرطة، ونظام العمل يكون شكلياً ومعرضاً للفوضى والارتجال. (الحريري، 2006: 21).

### 3/ الإشراف الترسلّي:

يحرص المشرف الذي يسير على هذا المنهج على عدم حصول مشاكل بيئة وبين المعلمين، وهو لذلك يترك لكل واحد منهم الحبل على القارب ليفعل ما يشاء، يوظف الأساليب التدريسية التي يراها مناسبة، مكتفياً بالملاحظة عن بعد. ومن سلبيات هذا النوع ان المعلمين يعتقدون ان في شخصية المشرف ضعفاً فيتجرؤون عليه. (طافش، 2004: 84).

### 4/ الإشراف الديمقراطي:

يؤكد هذا النوع من الإشراف على احترام المعلم فتتاح له حرية التفكير واعتماده على نفسه وتحمله المسؤولية واشراك المعلمين في حل مشكلات التعليم، وبالتالي يصبح المشرف مرشداً ومتعاوناً ومساعداً للمعلم. (الابراهيم، 2002م ص6).

ويرى الباحث ان الإشراف الديمقراطي هو أفضل أنواع الإشراف لأن المشرف يترك المعلمين في التخطيط والتقويم للبرامج الإشرافية ويشارك هو معهم في العمل ويعتبر نفسه واحداً في فريق العمل ويقدم لهم النصائح والحوافز لتشجيعهم ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين.

### أساليب الإشراف التربوي:

(هي مختلف الطرائق التقنية التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية). (عطوى، 2001: 271).  
تتعدد الأساليب التي يمكن أن يتبعها المشرف في عمله مع المعلمين وفقاً لأهداف خطته، ولكل أسلوب مميزاته وأهدافه وعوامل تساعد في نجاحه كما يمكن تقسيمها إلى: (البديري، 2001م، ص55).

أ/ الأساليب الفردية: (زيارة المدرسة، زيارة المعلم في الصف، المقابلة الفردية).

ب/ الأساليب الجماعية: (اجتماعات، ندوات، مؤتمرات، الورش التربوية).

اشار البديري إلى أن المشرف الناجح لا يتقيد بأسلوب إشرافي معين بل يستخدم أساليب عدة لتحقيق هدفه، وضرورة ملائمة الأسلوب الإشرافي الذي يستخدمه المعلم للموقف داخل غرفة الصف، وكذلك ملائمة لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم وقدراتهم.

فيما يلي عرض لأبرز الأساليب الإشرافية:

### 1/ الزيارة الصفية:

هي حضور المشرف حصة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بالنشاط التعليمي وتقييم الأداء وتطوير المعلم وأهدافها كالاتي: (الخطيب وآخرون، 2000، ص233).

أ/ الوقوف على حاجات المعلمين الفعلية للتخطيط.

ب/ التعرف على الطرف والأساليب المستخدمة في تعليم الطلاب.

ج/ معرفة مدى ملائمة المواد الدراسية لقدرات وحاجات التلاميذ.

**والزيارة الصفية لها عدة أنواع منها:**

أ/ الزيارة المنققة عليها: وهدفها تعميق الثقة وبناء العلاقات الإنسانية وعليه يجب أن يخطط لهذا النوع والتشاور مع المعلمين حول البرنامج المخطط له ويعرف هذا النوع بالزيارة الرسمية.

ب/ الزيارة المطلوبة: وتتم بناء على دعوة للموجه لاطلاعه على طريقة جديدة أو أسلوب فاعل لمعالجة الضعف.

ج/ الزيارة المفاجئة: وهي تلك الزيارة التي يقوم بها القائمون على تقييم المعلم دون إشعار بها وهذا النوع من الزيارات

لا يحقق الأهداف المرجوة من الإشراف ويرسخ أساليب التفقيش في ذهن المعلمين والطلاب فيقضي على الثقة من

المشرف والمعلم. (عطاري، 2005: 245).

ولكي تحقق الزيارة الصفية أهدافها بشكل فعال لابد من مراعاة الآتي:

أ/ ألا يعطل دخول المشرف الصف عمل المعلم والطلاب

ب/ عدم مقاطعة المشرف للمعلم وعدم التدخل في درسه.

ج/ تبادل الآراء والأفكار بين المشرف والمعلم.

**صعوبات الزيارة الصفية:**

تواجه الزيارة الصفية صعوبات عدة وأهمها: (البديري، 2001م، ص 63).

أ/ شعور المعلم بالخوف من الزيارة الصفية

ب/ عدم فهم المعلم لدور المشرف بوصفه قائداً تربوياً.

ج/ ضيق وقت المشرف.

**2/ الزيارات التبادلية:**

هو أسلوب يقوم به المعلم بزيارة زميله ويدرس نفس المبحث في المدارس الأخرى وأهم أهداف هذا الأسلوب مايلي:

أ/ الاستفادة من خبرات الآخرين.

ب/ مساعدة المعلم على تقويم أدائه من خلال المقارنة.

ج/ العمل على مقارنة تفاعل التلاميذ في صفوف مختلفة.

ولنجاح هذا الأسلوب لابداً من توافر الضوابط التالية:

أ/ يحدد المشرف والمعلمون أهداف الزيارة قبل تنفيذها.

ب/ يقوم المشرف بتوعية المعلمين بأهداف وأهمية البرنامج قبل البدء باستخدامه. (البدري، 2001م، ص66).

يلاحظ الباحث أن هذا الأسلوب من أساليب الإشراف يؤدي إلى مزيد من تبادل الأفكار والخبرات ويزيد من الثقة ويعمق العلاقات بين المعلمين والمشرفين.

### 3/ اللقاءات الجماعية:

أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال تلاقع الأفكار، ولكي تحقق الاجتماعات أهدافها لابد من توافر الآتي:

أ/ التخطيط المسبق للاجتماع

ب/ الاهتمام بتسجيل وقائع الاجتماع ليتاح للجميع الاطلاع على ما تم الاتفاق مع المتابعة والتقييم.

### 4/ الندوات:

عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد، تم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة المثمرة للحاضرين ومن أهم أهدافها: (الحبيب، 1996: 193).

أ/ اثراء موضوع معين بأكثر من رأي.

ب/ تحقيق التواصل بين المشاركين مع تحقيق فرص التفاعل في القضايا التربوية

### 5/ المنشورات الإشرافية:

هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة خبراته ومشاهدته بقدر معقول من الجهد والوقت. (عطوى، 2001: 292).

ومن أهداف المنشورات الإشرافية:

أ/ إطلاع المعلمين على ما يستجد من أفكار وأساليب.

ب/ توجد الممارسات للمعلمين واثراء خبراتهم.

ج/ توفير للمعلمين مصدراً مكتوباً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة

د تعزيز العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلمين.

## 6/ الورش التربوية:

هي نشاط عملي يقوم به المعلمون بقيادة المشرف التربوي للتدريب على انجاز عمل معين بهدف صقل مهارة محددة. (طافش، 2004: 139).

ومن أهداف الورش التربوية التي يمكن تحقيقها الآتي:

أ/ إعداد الاختبارات.

ب/ تحليل محتوى وحدات دراسية.

ج/ إنتاج وسيلة تعليمية معنية.

د/ إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني

هـ/ إعداد الخطط السنوية.

مما سبق تبين للباحث تعدد الأساليب الإشرافية وضرورة أن ينوع المشرف التربوي في أساليبه الإشرافية المناسب بحيث يناسب الموقف التعليمي وتتلائم مع إمكانات المعلمين وتتفق مع خصائصهم النفسية والشخصية وتتفق قدراتهم العقلية كل ذلك يتوقف على كفاءة المشرف في اختيار الأسلوب المناسب.

### اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي:

أن الإشراف التربوي ليس في معزل عن مجرى التطور العلمي واتجاهات الفكر العالمي، بعد أن تعددت أدوار المعلم واتساع نطاق التعليم، وهذا بدوره أدى إلى تطور العملية الإشرافية وتأثرها بهذه التغيرات، ومن ثم ظهور اتجاهات ونماذج إشرافية حديثة في التربية المعاصرة يركز على رعاية التلاميذ، وبالتالي تطوير المجتمع وتحقيق الطموحات عن طريق: (حسن، 1991: 67)

1/ توفير معلومات حول تقدم التربية المدرسية وانجازاتها.

2/ توفير المعارف والارشادات التعليمات الموجهة للتربية.

3/ توفير منشورة فورية للمعلمين.

4/ توفير بيئة نفسية واجتماعية مشجعة للتعلم.

وتم تحديد أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الإشراف التربوي في أربعة اتجاهات رئيسية وهي:

### 1/ الإشراف التشاركي(التعاوني):

وهو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف من معلمين ومشرفين في التخطيط والتقويم، وهو يقوم على نظرية النظم التي نالت فيها العملية الإشرافية من عدة نظم جزئية ينبغي أن تكون مفتوحة مع بعضها وهي أنظمة تؤثر وتتأثر ببعضها.

ومن أهم مبادئ الإشراف التشاركي هي:

أ/ أن المبدأ الأساسي للإشراف التشاركي هو سلوك التلميذ.

ب/ يعتمد على المصادر الإنسانية.

ج/ يهتم بدراسة الحاجات والإمكانات المتوفرة.

**مميزات الإشراف التشاركي:** يتسم بالتشاركية والعامية، يقوم على التواصل والحوار، يحسن اتجاه المعلم نحو الإشراف التربوي. (الحوالدة، 2011: 141).

يلحظ الباحث أن الأسلوب الإشرافي التشاركي يكون أكثر فعالية حيث يعتمد على التعاون والمشاركة بين المشرف والمعلم ويساهم في تحسين سلوك المعلمين الفعلي واتجاهاتهم نحو الإشراف.

### 2/ الإشراف بالأهداف:

يعرف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون بتحديد أهداف تربوية مشتركة وتحديد مسئولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف، بحيث يدرك كل من مدير المدرسة والمشرف والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماماً ويتصف هذا النمط من الإشراف بالتركيز على تحقيق هذه الأهداف العامة والخاصة.

ويتم من خلال الخطوات التالية:

أ/ تحديد الأهداف مع المعلمين.

ب/ تحديد الطرائق التي تلي الأهداف ضمن معايير محددة.

ج/ تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية.

د/ تدريب المعلم على تنفيذ الأهداف ذاتياً.

**ومن مميزات هذا الإشراف:**

أ/ توجيه الجهود بين المشرف والمعلم وفتح قنوات الاتصال بينهما.

ب/ يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف.

ج/ المراجعة والمتابعة لسير العملية التعليمية. (عبد الهادي، 2006: 47).

**3/ الإشراف عن طريق المنحنى التكاملي متعدد الوسائط:**

وهو يقوم على توظيف عدد من الأساليب الإشرافية المتعددة من أجل بلوغ الأهداف ومن هذه الوسائل:

أ/ العينات الدراسية

ب/ أوراق العمل.

ج/ ورش العمل.

ويوفر هذا الأسلوب فرصاً جيدة لكل من المشرف والمعلم للتفاعل، ومن أهم ما يتميز به هذا الأسلوب أنه لا يتناول تطوير المعلمين وتحسين كفاياتهم فقط، وإنما يتناول جميع العناصر في الموقف التعليمي، كما يهتم بمعالجة المشكلات الطلاب، وهذه النظرة تساعد المشرف على احداث تغيير تربوي حقيقي.

**4/ الإشراف بأسلوب الفريق:**

هو نشاط تتعاون فيه أطراف العملية التربوية لتحسين الأداء وبالتالي تحسين الناتج التعليمي، كان يتفق معلمو احدى المواد بمساعدة المشرف أو المدير على العمل لتحسين أدائهم.

وأهم خطوات هذه الأسلوب ما يلي: التخطيط المشترك، التنفيذ، المناقشة، التوصيات والمقترحات

**ويتم هذا النوع من الإشراف بعدة نماذج منها:**

أ/ إشراف فريق الزملاء أو الأقران.

ب/ إشراف فريق الإدارة المدرسية.

ج/ إشراف فريق المسئوليات. (طافش، 2004: 159).

يؤكد الباحث أن هذا النوع من الإشراف على درجة بالغة من الأهمية إذا من شأنه أنه يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويستفيد كل من الآخر من خلال النقاش والاطلاع على أداء زملائهم ومن ثم يمكنهم من تقويم أدائهم تجاه الأداء المرغوب.

#### 5/ الإشراف بأسلوب النظم:

هذا الأسلوب يقوم على اعتبار الإشراف بمكوناته ووظائفه وعملياته ونتائجه كنظام تربوي إنساني يهدف لتطوير المعلم ورفع فعاليته بأساليب منطقية وتقنية محكمة، يتخلص هذا النوع من الإشراف كنظام بالخطوات التالية: (حمدان، 1992: 92).

أ/ تحديد الحاجات التربوية الملحة للمعلمين.

ب/ تطوير الأهداف التربوية العامة.

ج/ تحديد طرق إستراتيجيات التدريس.

د/ التقييم النهائي للمهارات والمعارف.

ومن خلال الاستعراض السابق لأساليب الإشراف التي سوف تستخدم في العملية التربوية يلاحظ الباحث تنوع الأساليب الإشرافية سواء كانت فردية أو جماعية ولم يعد يقتصر على الزيارات الصفية فقط ويأتي تطور هذه الأساليب الإشرافية نتيجة الجهود التي سمت إلى تطوير النظام التربوي ورفع كفايته على نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم، كما يرى أن المشرف الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين هذه الأساليب واستخدامها بطريقة صحيحة، وذلك بالإعداد والتحضير والتخطيط الدقة في اختيار المشرفين حتى يكونوا على مستوى المسؤولية.

#### مهام المشرف التربوي:

للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره وقد ذكر

من مهام المشرف ما يلي: (أحمد، 1999، ص 37)

1/ تطوير المناهج وحيث اعتبر دور المشرف دور تشاركي بين المعلمين والمختصين وأولياء الأمور والمجتمع.

2/ الإشراف على الموقف التعليمي وتنظيمه فالمشرف يمكن ان يساعد المعلمين على وضع قواعد لتصنيف

التلاميذ إلى مجموعات حسب ما يتطلبه الموقف التعليمي.

3/ الإشراف على النمو المهني للمعلمين، فالمشرف الناجح يقوم أساساً بمراعاة حاجات المعلمين ومشكلاتهم.

4/ الإشراف على طرق التعليم وأساليبه، فهمة الإشراف هي إرشاد المعلم ومساعدته في تحقيق الأهداف، وتعريف المعلم بعناصر التعليم والتعلم.

إن الإشراف التربوي يحتاج إلى رسم خطة سنوية فاعلة متكاملة تتضمن مجالات العمل الإشرافي وهي: التلميذ، المعلم، المنهج، طرق التدريس، الوسائل التعليمية، التخطيط للدروس، التقويم، النشاط المدرسي، الكتاب المدرسي، المكتبات المدرسية. (عايش، 2008: 164)

يتضح مما سبق أن أهم مهام الإشراف التربوي تتمثل في تحسين التعلم وتحسين ظروف المعلم والاهتمام بحاجاته ومشاعره وتطلعاته ونموه الشخصي وخلق علاقات إنسانية داخل المدرسة، ويتفق الباحث مع إبراهيم في أن للمشرف دور في تطوير المناهج حيث أن لديه خبرة ومعرفة كبيرة بالمناهج وطريقة تقويمها وتقنياتها، كما أن له دور في النمو المهني للمعلمين.

**مقومات المشرف التربوي:**

**أ/ الخبرة الواسعة:**

تأتي هذه الخبرة من خلال ممارسته للتدريس ثم الإشراف التربوي من خلال الإطلاع المستمر والقراءة المنظمة، ويتدرج تحت ذلك ما يلي:

1/ المعرفة الوافية في حقل التخصص.

2/ مهارات تخطيط الدروس.

3/ معرفة حاجات المعلمين والبرامج المناسبة لتطويرهم.

**ب/ الكفايات:**

من خلال المقومات السابقة للإشراف التي تم عرضها يتضح أن المشرف التربوي يجب أن يتسم بكفايات معينة لأنه يعمل في ميدان واسع، ويقوم بأدوار إشرافية تجعل منه قائداً تربوياً، يرتبط نجاحه بطريقة تعامله من الآخرين.

والكفاية هي القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الاتقان بضمن تحقيق النتائج المطلوبة في سلوك المتعلمين.

(حمدان، 1992: 82).

وتتمثل هذه الكفايات فيما يلي:

#### أولاً: كفايات شخصية ومن أبرزها:

النزاهة والعدل، الصحة الجسمية، القدوة الحسنة في سيرته وسلوكه، الالتزام بأخلاقيات المهنة التربوية، الذكاء العام وسرعة البديهة وحسن التصرف في المواقف الطارئة.

#### ثانياً: الكفايات العلمية وتتمثل في:

المعرفة العميقة بمادة التخصص، متابعة كل ما يستجد في مادة تخصصه وفي الإشراف التربوي، الثقافة الواسعة والمتنوعة. (طافش، 2004: 99).

#### ثالثاً: الكفايات الأدائية، وتتمثل في القدرة على:

تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة وذات أهداف شاملة، توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي، تقويم أداء المعلمين والتلاميذ تقويماً علمياً موضوعياً، المشاركة في وضع المناهج التدريسية ونقدها وتقويمها وتعديلها، مساعدة المعلمين على تصميم خطط سنوية ويومية، يستنتج الباحث أن الكفايات والمقومات التي ينبغي أن يمتلكها المشرف كثيرة ومتنوعة، ويجب أن تتوفر لدى المشرف لتساعده على القيام بعمله مثل الالتزام بأخلاقيات المهنة، والنزاهة، والعدالة.

من خلال الإطلاع على ما تم عرضه سابقاً تتضح الأهمية البالغة للإشراف التربوي في تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، فنظام الإشراف التربوي يعتبر أحد أنظمة النظام التعليمي، ونظراً لأن النظام المدرسي يعمل بشكل نظامي متكامل، فإن الإشراف أصبح عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج، وتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة، وتقويم عمليتي التعليم، وكذلك التنسيق وتنظيم الجهود، واستغلال الطاقات الإنسانية بعيداً عن التداخل وتجنب التكرار في طرق التدريس.

## المبحث الثاني: الإشراف التربوي التطويري:

أشارت العديد من أدبيات الإشراف التربوي المعاصر إلى أن منتصف القرن العشرين هو بداية عصر الابداع والتطور والتجديد في مجال الإشراف التربوي، وأن الإشراف التربوي ازدهر في فترة الثمانينات وما بعدها، حيث ظهرت أنماط إشرافية حديثة ومتنوعة عكست التوجهات الفكرية للمنظرين في مجال الإشراف التربوي، كما أشارت إلى أن كل نوع منها له أهدافه وأسلوبه، أما أهم الأنماط المعمول بها الآن هو الإشراف التربوي العبادي، والوقائي، والتطويري.

ويعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، وقد عرف على أنه نمط إشرافي تقدم من خلاله خدمات إشرافية متدرجة للمعلم تهيئ له تطوراً مهنيّاً بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة على حل المشكلات التعليمية التي تواجهه. (أبو عابد، 2004: 35).

ينطلق الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراف المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمط المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثمّ التجديد أن الأساليب التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرق التدريس ووسائل، وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجديدة. (وجيه، 2007: 272).

ولقد اقترح (جليكمان، 1981) نموذجاً للإشراف التربوي أطلق عليه الإشراف التطويري والذي تم تصميمه بشكل خاص للتطبيق في بيئة الإشراف التربوي على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم، ويرى على أنه لا يوجد أسلوب إشرافي موحد يمكن ان يصلح كل المواقف التعليمية والحاجات وأن الإشراف التطويري هو أسلوب ناجح وفعال في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين في مستوياتهم النهائية المختلفة.

وبنى الفرضية الأساسية على أن المعلمين يختلفون في مستوى تفكيرهم في قدراتهم العقلية ومستوى وظيفتهم للعمل وأنه يجب على الإشراف مراعاة هذه الفروق وضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات المعلمين إلى أعلى درجة تحقيق الأهداف المنشودة، والفكرية تقوم على أن هناك عاملين مؤثرين على أداء المشرف وتعامل مع المعلم وهما:

1/ نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها.

2/ صفات المعلم. (دواني، 2003: 37).

ويمكن تعريف الإشراف التطويري بأنه: أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين تدريسه، بما يعود على طلابه بالمنفعة. (البابطين، 2005: 104).

ويعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي وقد عرف بأنه: نمط إشرافي تقدم من خلال خدمات إشرافية متدرجة للمعلم تهيئ له تطوراً مهنيًا بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة وعلى حل المشكلات التعليمية التي تواجهه. (أبو عابد، 2004: 33).

ويعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإشرافية القائمة على تطور الأداء والنمو المهني للمعلم وفق أسس وفعاليات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته، ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية، وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التطوير.

يستخلص الباحث من خلال ما تم استعراضه عن مفهوم الإشراف التطويري ما يلي:

- 1/ يراعي الفروق الفردية بين المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
- 2/ يركز على اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على حاجات المعلم الشخصية والمهنية.
- 3/ يؤكد على تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدرتهم.
- 4/ يراعي التدرج في تقديم الممارسات الإشرافية للمعلمين.
- 5/ يساهم في حل المشكلات التعليمية واتخاذ القرارات.

#### أهداف الإشراف التطويري:

تهدف رؤية الإشراف التطويري بصورة عامة إلى تطوير وتنمية أداء المعلم وذلك من خلال أهداف عدة يمكن إجمالها في الآتي: (القاسم، 2010: 63).

- 1/ تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية.
- 2/ التوافق بين فعالية الدور الإشرافي ومستوى أداء المعلم.
- 3/ تطوير الفعل الإشرافي وفق تطوير الأداء المهني.
- 4/ تنمية احساس المعلم للمشكلات المهنية وإدراكه إياها.

5/ تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير الأداء المهني.

ووفقاً لما سبق فإنه يمكن للمشرف التربوي في ظل أهداف الإشراف التطويري أن يمارس دوره بفاعلية في مساعدة المعلمين في إشرافه المباشر والإطلاع على الممارسات التعليمية مما يساعد في تطوير وتنمية أداء المعلمين.

#### أساليب الإشراف التطويري:

يشار إلى أن هناك ثلاثة أساليب للإشراف التطويري هي: (الطعاني، 2005: 107)

#### أولاً: الإشراف المباشر:

هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين ممارساته التدريسية، بما يعود على طلابه بالنفع ويستخدم ذلك الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض وتتمثل سلوكيات ذلك النمط من الإشراف إعطاء ارشاد، وتعزيز نتائج.

ويقدم هذا الأسلوب لفتتين من المعلمين:

أ/ المعلمين الذين يعانون من مشكلات مهنية في التدريس ولا يدركون حاجاتهم المهنية وبالتالي لا يملكون حلول علاجية وتطويرية لأدائهم، كما يفتقرون للدافعية نحو التطوير.

ب/ المعلمين المستجدين لا يملكون طريقة لحل ما يواجههم من اشكالات مستجدة في التدريس.

ويهتم هذا الأسلوب بوضع الأسس والخطط التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ أهدافه وتحسين تدريسه وبما يعود على طلابه بالمنفعة ويؤكد ذلك على دور المشرف التربوي بصفته الخبير الناقل للمعلم كفايات وأساليب العمل التدريسي على التدريس، فهو إشراف مباشر وتتابعي ينفذ المعلم الخطط الموضوعية ويؤهله لتطوير مستوى أدائه وينمي دافعيته ومسئوليته المهنية.

وقد حصر (العبادي) سلوكيات المشرف التربوي في الإشراف التطويري المباشر فيما يلي: (العبادي، 2009: 14).

1/ يقدم المعلم معايير التقييم حتى لا يشعر بالقلق.

2/ يعطى المعلم توجيهات محددة لمساعدته على تحسين أدائه.

3/ يحدد أهدافه إجرائياً ويدرب المعلم عليها.

4/ يعمل مع كل معلم بشكل فردي.

5/ يقرر حاجات المعلمين لأنه يمتلك منظور أوسع.

وهنا يظهر دور المشرف التربوي في العملية الإشرافية والممارسات التي لها أثر بارز في تطوير العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة.

**ثانياً: الإشراف التشاركي التعاوني:**

يعتبر نمطاً مبيناً على فرضية التعاون بين (المشرف والمعلم) من أجل اتخاذ قرارات تدريسية ولذا يشترك المشرف والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشمل على: أهداف وإجراءات تنفيذ، وتقييم، ومتابعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتتضمن سلوكيات ذلك النمط الإشرافي تقديم المعلومات وحل المشكلات.

ويقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تواجههم في التدريس لا تمكنهم من الوصول إلى ما يتمنون تقديمه، إلا أنهم لا يجيدون التخطيط المعرفي والمهاري والمهني للتغلب على هذه المشكلة ويؤكد هذا الأسلوب على أن عملية التدريس هي حل للمشكلات يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشمل على الأهداف، والتنفيذ والمتابعة.

تتمثل سلوكيات المشرف التربوي في الإشراف التشاركي كما يلي: (البابطين، 2005: 107).

1/ الإرشاد للخطوات الصحيحة.

2/ يشرح أهدافه للمعلمين ويعرفهم بها.

3/ يهدف دائماً إلى الوصول إلى حل مشترك.

4/ يقرر مع المعلمين كيف سبل حفظهم.

5/ أن المعلمين ينجزون أفضل إذا عملوا في مجموعات.

6/ قائم على المشاركة بين المشرف والمعلم.

7/ وجود علاقة تعاونية

8/ تصميم برامج لحل مشكلات يشترك في اعدادها المعلم والمشرف

9/ يشترك المشرف والمعلم في اقتراح خطة عمل تشمل على الأهداف، الإجراءات، التقييم.

### ثالثاً: الإشراف غير المباشر:

يعد أسلوباً يؤكد على أن عملية التعليم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية وعليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه، ويستخدم المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المرتفع، وتمثل سلوكيات ذلك النمط المباشر في الاستماع والتوضيح ويهدف إلى مساندة المعلمين وخاصة المتفوقين منهم. ويقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تدريسية ما أو أن لديهم أفكار تطويرية لواقعهم التدريسي، كما يدركون أنهم يمتلكون قدرات في التخطيط، وإيجاد الحلول لتجاوز تلك المشكلة. يستند هذا الأسلوب على ذات المعلم وقدرته فهو يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته وقناعاته وجهده، ويكون في هذا الأسلوب الدور الأساسي فيه للمعلم أما المشرف فهو مستشار يعمل على تسير عمل المعلم في الوصول لحلول نابعة من ذاته.

ويمكن حصر سلوكيات المشرف في الإشراف غير المباشر كالتالي: (العبادي، 2009: 15)

- 1/ يحاول معرفة المعلم ليتمكن من حفزه على تحسين أدائه.
  - 2/ يراجع المشرف أهداف المعلمين التي وضعوها بدرجة كاملة من الاستقلال
  - 3/ يترك للمعلم حرية اتخاذ القرار المناسب.
  - 4/ يحاول معرفة مشاكل المعلمين ولكن لا يقيم نفسه فيها.
  - 5/ يرى دوره في مساعدة المعلمين للوصول إلى الحلول الملائمة.
- يلحظ الباحث من خلال عرض الأساليب الثلاثة أنها تساعد على تطوير مقدرات المعلمين وإمكانهم على أداء المهام على أفضل وجه، وأنها تعامل جميع الفروق الفردية للمعلمين وخصوصاً في مجال مستوى التفكير التجريدي.

### الأسس الفلسفية للإشراف التطويري:

يستند الإشراف التطويري على عدة أسس فلسفية أهمها: (حسين عوض الله، 2006: 64)

أ/ تباين المعلمين في خلفياتهم وخبراتهم الشخصية.

ب/ تطوير وتنمية قدرات المعلمين

ج/ اختلاف المعلمين في مستوى تفكيرهم التجريدي وقدراتهم العقلية ودافعيتهم للعمل.

د/ المعلم هو محور العملية الإشرافية، بما يستوعى العناية بالفروق الفردية.

هـ/ ضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات كل معلم ليحقق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل.

## مراحل الإشراف التطويري:

الإشراف التطويري مر بثلاث مراحل رئيسية وهي: (عطاري، 2005: 156).

### 1/ مرحلة التشخيص:

يقوم المشرف بعملية تشخيص لمستوى المعلم بشكل دقيق، لتجديد مستوى التفكير التجريدي الذي يظهره المعلم (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك من خلال الحديث مع المعلم لجمع المعلومات الأولية عنه، وملاحظته من خلال الزيارات الصفية وطرح أسئلة أثناء الزيارة الإشرافية.

### 2/ مرحلة التطبيق:

يتم فيها اختيار النمط الإشرافي المناسب لمستوى التفكير التجريدي لدى المعلم كما يلي:

أ/ الإشراف التربوي التطويري المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المنخفض بحيث يقدم له التوجيهات والاشارات، ويقع العبء الأكبر من المسؤولية على المشرف لاتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسات التدريسية.

ب/ الإشراف التربوي التطويري غير مباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المتوسط بحيث يتعاون كلاهما في تبادل المعلومات والأداء ويتحملان المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسات التدريسية.

ج/ الإشراف التربوي التطويري غير المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المرتفع بحيث يمكنه تحديد المشكلة بنفسه، ثم إعداد خطة العمل وكيفية تنفيذها ويقع العبء الأكبر من المسؤولية على المعلم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية ومتابعة تنفيذها.

### 3/ مرحلة التفكير:

يقوم المشرف بالارتقاء والتدرج بسلوك المعلم من النمط المباشر إلى التشاركي، ثم الغير مباشر، وذلك من خلال النهوض بالتفكير التجريدي للمعلم ومساعدته على التفكير الذكي، واستثارة قدرته على حل المشكلات والتعامل مع القضايا التربوية.

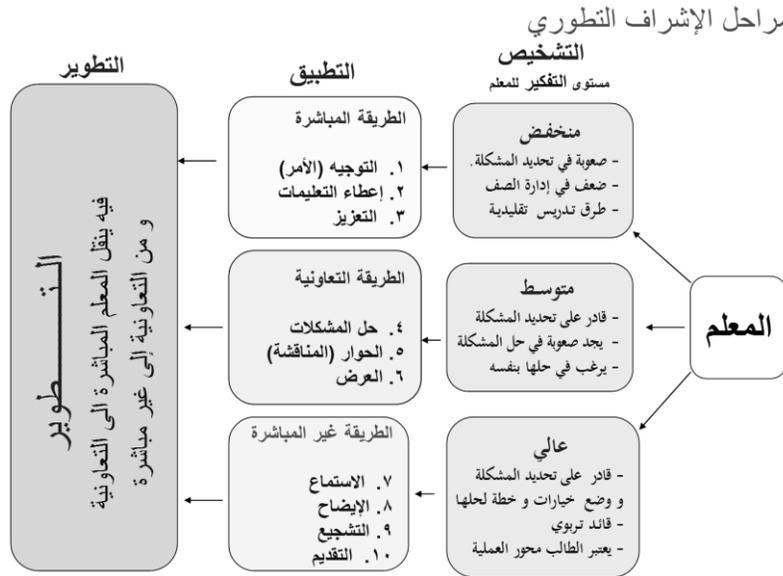
الجدول التالي يوضح تصنيف المعلمين وفق مستوى الأداء والدافعية والخصائص التي يتميزون بها، والأسلوب الإشرافي المناسب لهم.

جدول (1) تصنيف المعلمين وفق مستوى الأداء والدافعية والخصائص والأسلوب الإشرافي المناسب.

مستوى المعلم	الخصائص التي يميزون بها	الأسلوب المناسب الإشرافي
عالي الأداء عالية الدافعية	لديه الرغبة في تطوير مستواه ومستوى طلابه. يقدم أفكار وأنشطة بلا حدود يطبق أفكاره في الواقع المدرسي.	الأسلوب الإشرافي الغير المباشر
عالي الأداء منخفض الدافعية	يملك خاصية الذكاء يدرك ما حوله جيداً لديه أفكار تربوية	الأسلوب الإشرافي التشاركي
منخفض الأداء عالية الدافعية	يملك الحماس والجهد والاهتمام لديه الرغبة في تحسين أداءه ممارسته للعمل مضطربة وغير واقعية.	الأسلوب الإشرافي التشاركي
منخفض الأداء منخفض الدافعية	لا يملك الحماس والجهد والاهتمام ليس لديه الرغبة في التحسين لا يفكر في التغيير إطلاقاً	الأسلوب الإشرافي المباشر

المصدر: (البابطين، 2005: 27).

يلاحظ من الجدول السابق أن لكل أسلوب إشرافي خصائصه ومميزاته وحسب صفات وخصائص المعلم، أن الإشراف التطويري يتضمن ثلاث أنماط من الإشراف هي المباشر والغير مباشر والتشاركي، ويبين الجدول أن الإشراف المباشر يركز على وضع الأسس التي ينبغي أن للمعلم ان يسير عليها لتحقيق أهدافه، اما الإشراف التشاركي هو عملية تشاركية بين المشرف والمعلم لوضع خطة للسير عليها في عمليتي التعليم والتعلم، أن الأسلوب الإشرافي غير المباشر يناسب المعلم عندما يكون أكثر تكاملاً وملماً بمادته التدريسية ومستوى الأداء والأنشطة، حيث يقوم على مبدأ الخبرات الخاصة بالمعلم نابغة من ذاته بغرض تحسين وتطوير مستوى طلابه.



شكل (1) يوضح مراحل الإشراف التطويري

## مزيا أسلوب الإشراف التطويري:

للإشراف التطويري عدد من المزايا منها: (البابطين، 2005: 27).

- 1/ تنمية طاقات المعلمين في الميدان التربوي، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.
- 2/ يهتم بمراعاة الفروق الفردية لدى العاملين في الميدان التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
- 3/ يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات العاملين في الميدان التربوي الشخصية والمهنية.
- 4/ يوفر اختبارات علمية لتشخيص قدرات العامل في الميدان التربوي وسبل تطويرها بما يعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية.

5/ يشجع على خلق مناخاً مؤسسياً سليماً نتيجة لتأكيد على تطوير قدرات العامل، وتجنب مبدأ أخطائه وقدراته.

## عيوب أسلوب الإشراف التطويري:

- 1/ اختيار المشرف التربوي للتطويري للأسلوب الإشرافي المناسب للعامل في الميدان التربوي يؤثر سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بينه وبين المشرف التربوي، فينظر لها على أنها علاقة رئيس ومرؤوس.
- 2/ يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير فقط غير كافٍ، حيث يمكن إضافة متغير الدافعية للعمل.
- 3/ تطبيق هذا الأسلوب يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من العاملين في الميدان التربوي، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين. مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم.
- 4/ يتطلب تطبيقه ميدانياً عدداً كبيراً من الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالي، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد.
- 5/ يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تهيئة الميدان، وتدريماً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية ومالية.

## لتطبيق الإشراف التربوي التطويري يجب مراعاة الآتي:

- 1/ ينبغي إشراك المشرفين التربويين المتحمسين فقط لفكرة الإشراف التربوي التطويري.

2/ ينبغي أن يخضع جميع المشرفين التربويين للتدريب.

3/ ينبغي أن يخضع المشرفين التربويين ذوو التفكير المتوسط والمنخفض إلى تدريب مكثف.

**خطوات عملية في ممارسة الإشراف التربوي التطويري:**

1/ الإصغاء بفاعلية: الصمت والمتابعة بجدية عندما يتحدث أحد العاملين في الميدان التربوي.

2/ الإيضاح: يطرح المشرف أسئلة توضيحية بغرض معرفة المشكلة بوضوح

3/ التشجيع: يهيئ المشرف الجو الاجتماعي بغرض تشجيع العاملين في الميدان التربوي للتحدث أكثر حول قضايا لها علاقة بالمشكلة.

4/ العرض أو التقديم: حيث يعرض المشرف ملاحظاته وأفكاره الخاصة به حول الصعوبات والعقبات للمشكلة.

5/ حل المشكلة: يبدأ المشرف التربوي في المناقشة مع العاملين في الميدان التربوي بعرض عبارات تهدف للوصول إلى حلول للمشكلة.

6/ المناقشة: يحاول المشرف أن يحيط بالقضية من خلال طرح أسئلة على المعلم، كأن يقول: ماذا ستفعل في هذا الموقف؟ وماذا يجب أن أعمل؟ وماذا يجب أن تفعل أنت لتحسين هذا الموقف.

7/ النموذج القدوة أو المثال: يقوم المشرف أو أحد المعلمين من هو أكثر فاعلية وأكثر تحفيزاً للطلاب، بأداء العمل ليرى المعلم الذي يواجه مشكلة كيف يعمل في مثل هذه الظروف.

8/ إصدار التوجيهات: يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم لما يجب أن يقوم به بالتفصيل.

9/ التحفيز وتعزيز الموقف: عندما يطلب المشرف التربوي من المعلم إنجاز عمل ما، ويقوم بإنجازه، يتم تعزيز هذا الموقف بتحفيزه بأن يُشار إلى هذا التقدم في تقويمه في المرة القادمة.

يمكن للمشرف التربوي ان على مدى استخدامه لأساليب الإشراف التربوي التطويري بالإجابة عن أسئلة اختبار الذي صممه كارل جلجمان وتمشيرو عام 1981م لقياس استخدام أساليب الإشراف التربوي التطويري يتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول:

عبارة عن ثلاثة أسئلة، يقدر المشرف مستواه ذاتياً، بوضع نسبة مئوية لاستخدام الأساليب الإشرافية سالفة الذكر على أن يكون مجموع النسبة المئوية للأساليب 100%.

القسم الثاني:

يتكون من (15) مجموعة كل مجموعة تحتوي على فقرتين (أ، ب) فقط يختار المشرف التربوي إحدى الفقرتين وهذه الأسئلة موجودة في كتاب الدكتور الباطين. (الباطين: 129- 131).

**يمكن التعرف على التفكير التجريدي لدى المعلمين من خلال:**

1/ بالقراءة والاطلاع على الدراسات والأبحاث وكتابات الإعلام في هذا الحقل.

2/ ملاحظة المعلم ملاحظة مباشرة أثناء أدائه لمهامه التدريسية داخل حجرة الصف.

3/ يفترض أن يكون أسلوب المشرف التربوي - لفترة زمنية محدودة - أسلوب تشاركي، وبعد التعرف على مستويات التفكير لدى المعلمين الذين يشرف عليهم يختار الأسلوب الإشرافي المناسب.

4/ يمكن للمشرف اختيار أحد الاختبارات لقياس مستوى التفكير التجريدي لدى المعلمين، ونأخذ على سبيل المثال قياس الاستدلالات المنطقية حسب نظرية بياجيه الذي قام بترجمته الدكتور عبد الله المقوشي:

**تفعيل الإشراف التربوي التطويري من قبل المشرف:**

يمكن النظر إلى الإشراف التربوي التطويري على إنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية، لذا فإنه يحدث تفاعل مستمر بين الإشراف التربوي والمعلم يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف والمعلم في

الوقت نفسه، فالمشرف يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك المعلم لذلك فكل منهم يهتم بإعداد وتحسين مستوى الطلاب، ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم والتي من خلالها يتم تفعيل الإشراف التربوي التطويري: (شديفات والقادري، 2005: 140).

1/ زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.

2/ تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارات الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.

3/ تقديم العون والمشورة للمعلم حديث التعيين.

4/ أن تنظيم إدارات التربية والتعليم لقاءات دورية بين المعلم والمشرفين التربويين في نفس المركز من أجل تبني مشروع الإشراف التربوي التطويري.

يتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والمتابعة باتخاذ إجراءات للتنسيق والتقويم وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف التربوي ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بينهما ما يلي: (مساد، 2005: 31).

1/ دراسة المشرف لخطة المعلم ومشاركته في تخطيطها لتحديد دورة في تنفيذها.

2/ استعداد المشرف لتقويم أي مساعدة يطلبها المعلم.

3/ تحديد العلاقات المهنية بين المشرف والمعلم بوضوح تام، لأن مجالات العمل بينهما كثيرة ومن هذه المجالات: مساعدة المعلم المبتدئ، والاهتمام بمستوى الطلاب التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلاب.

يستنتج الباحث إن دور المشرف في تفعيل الإشراف التربوي التطويري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وتداخل الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور المشرف مكمل لدور المعلم، إذ أن المعلم أقرب إلى الطلاب وبالتالي هو قادر على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات والمشرف أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

ومع التطورات والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والتي تؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من المشرف لاطلاعهم على المستجدات وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في ضوء هذه التطورات، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير عملية الإشراف التربوي في كافة جوانبها، حيث إنها أصبحت خدمة تربوية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية من معلم وطالب وبيئة مدرسية، كما تتضح أهمية دور المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي في أحداث التغيير وتطوير التعليم والمجتمع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

نال الإشراف التربوي اهتمام كبير من الدارسين التربويين فقد تنوعت موضوعات البحوث وأهدافها، إذا بعض منها تناول مهام الإشراف التربوي وأساليبه، ومن المهم الاطلاع على جهود التربويين السابقة والتعرف على آخر ما توصل إليه الباحثون من نتائج في الدراسات العلمية، التي تشكل نقطة الانطلاق للدراسات اللاحقة، اطلع الباحث علي عدد من الدراسات تتعلق بموضوع الإشراف التربوي والاشرف التطويري حرصاً منه على إثراء البحث ورغبته في معرفة ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

يركز الباحث على عرض الجوانب الرئيسية التالية للدراسات السابقة: أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، أهم النتائج، تفاوتت الدراسات في درجة الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، وقد رتبها الباحث على حسب تسلسل تاريخها الزمني من القديم وصولاً للدراسات الحديثة، البداية بالدراسات السودانية ثم عرج على الدراسات العربية فالدراسات الأجنبية، إلى جانب عرض أوجه الشبه والاختلاف وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات السودانية:

1/ دراسة: ثريا عبد الله محمد، (1998). بعنوان: أساليب توجيه المعلم وتقييمه بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى فعالية استمارة توجيه المعلم وتقييمه في تحسين أدائه بالمرحلة الثانوية الأكاديمية بولاية الخرطوم، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة كأدوات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (60) موجهاً و(205) معلماً بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم.

أهم نتائج الدراسة: إن استمارة توجيه وتقييم المعلم تحتاج إلى إعادة صياغة، إن أساليب التوجيه والتقييم السائدة لا تساير الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، إن عدد الزيارات لا تكفي لمساعدة المعلم وتطوير الأداء.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها أساليب الإشراف التربوي.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على مدى فعالية استمارة توجيه المعلم وتقييمه وتحسين أدائه، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية.

**2/ دراسة:** منى حامد محمد المنوفلي، (1999). بعنوان: أساليب الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، كذلك التعرف على أهداف الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، من أدوات الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة، عينة الدراسة تكونت من (204) معلماً ومعلمة، (80) موجهاً وموجهة.

**أهم نتائج الدراسة:** أدرك المعلمون لأهمية الإشراف التربوي في تطوير المعلم، أظهرت الدراسة أهمية الزيارة الصفية كأسلوب من أساليب الإشراف، أهمية مشاركة المعلم في التخطيط لتحسين العملية التعليمية ووضع المناهج، يعمل المشرفون التربويون على تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعوق عمل المعلم.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها أساليب الإشراف التربوي.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على مدى فعالية أساليب الإشراف التربوي في توجيه المعلم وتقييمه، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية.

**3/ دراسة:** محمود محمد علي، (2000). بعنوان: العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وأثرها في تفعيل العملية التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية.

من أهداف الدراسة محاولة الكشف عن أهمية العلاقة الإنسانية في تعامل المشرف التربوي مع المعلم لتحسين أدائه، أيضاً تحديد الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي.

اتبع الباحث المنهج الوصفي، من أدوات الدراسة استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة، عينة الدراسة تكونت من (149) مشرف و (165) معلم ومعلمة.

**أهم نتائج الدراسة:** مفهوم الإشراف التربوي واضح لدى المشرفين والمعلمين، المشرفون لا يقدمون دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة، أغلبية المشرفين في المرحلة الثانوية من الذكور.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لواقع الإشراف التربوي.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على أهمية العلاقة الإنسانية في تعامل المشرف التربوي مع المعلم لتحسين والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية.

4/ دراسة: سلوى محمد الحسن نصر، (2006). بعنوان: دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع الإشراف التربوي في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم والتعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه الإشراف التربوي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، كانت عينة البحث (65) من معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية المرحلة الثانوية بمحلية كرري.

أظهرت نتائج الدراسة: أن الإشراف التربوي يساعد المعلمين علي التعاون فيما بينهم لتذليل صعوبات التدريس، يساعد التلاميذ على التعلم بحدود إمكانياتهم، يزيد رصيد المشرف التربوي من المعرفة وإثراء الخبرات التربوية، ضعف الكفايات المهنية لدي بعض المشرفين، ضرورة إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي بالمرحلة الثانوية.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على ترقية أداء معلمي اللغة الانجليزية في محلية كرري، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية.

5/ دراسة: محمد الحسن بابكر محمد، (2008). بعنوان: دور الإشراف التربوي وأهميته لطلبة المرحلة الثانوية بولاية نهر النيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.

تهدف الدراسة إلى تعديل خطط ومبادئ الإشراف والتوجيه التربوي واتجاهاته ويخلق الإشراف تكيفا في بيئة الطالب المدرسية والمنزلية، ويبصر الإشراف بالعوائق لتفاديها مع إشباع حاجاته وتحقيق الموائمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات ومشرفين ومشرفات المرحلة الثانوية وكان عددهم (5419) معلما ومشرفا، وتم اختيار العينة من (150) معلما و(72) مشرفا. **من نتائج الدراسة:** للإشراف والتوجيه دور فعال في التكيف الإيجابي لطالب المرحلة الثانوية، أهمية مشاركة الموجهين والمشرفين في إعداد المناهج، اهتمام الإشراف بالأنشطة المتنوعة، يشجع الموجه المعلمين في المرحلة الثانوية بدقه اختيار الوسيلة التعليمية.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي وأهميته بالمرحلة الثانوية. **وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على دور الإشراف التربوي وأهميته لطلبة المرحلة الثانوية بولاية نهر النيل، بينما الدراسة الحالية تناولت دور الإشراف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. **6/ دراسة: محمد صالح عبد الله على، (2010).** بعنوان: دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.

هدفت هذه الدراسة إلى ترقية وتطوير أداء معلم المرحلة الثانوية من خلال الإشراف التربوي، استخدم الدارس المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة وكانت عينة كانت على جميع معلمي ومعلمات والمشرفين بولاية الخرطوم (186) مشرف ومشرفة و(679) معلم ومعلمة وكانت العينة عشوائية. **من أهم النتائج:** اعتماد المشرف على عقد اجتماعات فردية وجماعية مع المعلمين بنسبة تفوق 50% ما يسهم ايجاباً في زيادة الثقة وبالتالي ينعكس على أدائه، معظم المشرفين التربويين يهتمون بدرجة كبيرة على ان تشمل خطتهم الإشرافية النظرة المستقبلية.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلم بالمرحلة الثانوية.

**وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على دور الإشراف التربوي في ترقية وتطوير أداء معلم المرحلة الثانوية المرحلة الثانوية، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

7/ دراسة: سامية مصطفى سليمان، (2011). بعنوان: فاعلية الإشراف التربوي في تدريب معلمي المرحلة الثانوية بالسودان (دراسة ميدانية بولاية القضايف)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس وأساليب الإشراف القديمة والحديثة والتعرف على فاعلية الزيارة الإشرافية في أداء المعلم، والكشف عن جوانب القصور في عملية الإشراف التربوي ومعوقاته.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من أدوات البحث العلمي استخدمت الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من معلمي المرحلة الثانوية والمشرفين التربويين وكان عددهم (1736) من المعلمين (30) مشرفاً، تكونت العينة من (200) معلماً و(30) مشرفاً.

من أهم نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الإشراف التربوي في تدريب المعلم لدي عينة الدراسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مهام الإشراف التربوي لدي عينة الدراسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الزيارة الإشرافية لدي آراء المعلمين والمعلمات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الإشراف التربوي لدي عينة الدراسة. وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها فاعلية الإشراف التربوي في تدريب معلمي المرحلة الثانوية.

وجه الاختلاف: اقتصرت الدراسة السابقة على فاعلية الزيارة الإشرافية في أداء المعلم، وجوانب القصور في عملية الإشراف التربوي ومعوقاته بولاية القضايف، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

8/ دراسة: آلاء محمد يوسف محمد، (2013). بعنوان: الإشراف التربوي ودوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المشرف التربوي ويؤدي إلى تطوير أداء المعلم المهني في المجالات الآتية: التخطيط وإعداد الدروس، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية، أساليب التقويم، العلاقات الإنسانية.

كما تهدف إلى التعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدور المشرف التربوي في تنمية وتطوير أداء المعلم المهني وفقا للمتغيرات الآتية: النوع، الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية محلية أمبدة البالغ عددهم (1085) وتم اختيار (108) معلم كعينة ممثلة لمجتمع البحث.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة: يتمثل دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلم في الآتي: التخطيط الجيد للدرس بنسبة 57.4%، صياغة الأهداف السلوكية بصورة جيدة بنسبة 56.5%، اكتساب مهارات تنظيم الخبرات التعليمية بنسبة 50.9%، إرشاد المعلم إلى اختيار الوقت المناسب لعرض الوسيلة التعليمية بنسبة 51.9%، توجيه المعلم لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ بنسبة 50.9%، الحرص على الاجتماع بالمعلم بعد الزيارة الصفية بنسبة 51.9%.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لدور الإشراف التربوي في تطوير أداء للمعلمين.  
وجه الاختلاف: اقتصرت الدراسة السابقة على تطوير أداء المعلم المهني في المجالات الآتية: التخطيط وإعداد الدروس، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية، أساليب التقويم، العلاقات الإنسانية، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

9/ دراسة: حسين يوسف أحمد، (2013). بعنوان: تحليل أساليب الإشراف التربوي لأداء المعلم في ضوء الكفايات التدريسية في مرحلة الأساس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى تتبع مدي التطور الذي حدث في أدوات تقويم أداء المعلم في السودان وذلك من خلال دراسة مفهوم الإشراف التربوي وأساليبه في تقويم أداء المعلم، وكذلك دراسة وتحليل أداة الإشراف التربوي المستخدمة في عملية تقويم المعلم في ولاية النيل الأزرق وتبيان سلبيات وإيجابيات كل مرحلة من مراحل تطور أداة تقويم أداء المعلم المستخدمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من معلمي مرحلة الأساس والموجهين وبلغ عددهم (496) معلما و(22) موجهًا.

من نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمون والمشرفون التربويون بولاية النيل الأزرق حول أداة تقويم المعلم وقياسها لكفايات المعلم، جاءت أداة تقويم المعلم التي يستخدمها المشرف التربوي بدرجة عالية في تقويم كفايات المعلم من وجهة نظر المعلمين بولاية النيل الأزرق، أداة تقويم المعلم التي يستخدمها المشرف التربوي بدرجة متوسطة في تقويم كفايات المعلم من وجه نظر المشرفين.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم.  
**وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على دراسة وتحليل أداة الإشراف التربوي المستخدمة في عملية تقويم المعلم بمرحلة الأساس في ولاية النيل الأزرق، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

**ثانياً: الدراسات العربية:**

10/ دراسة: عبد العزيز البابطين، (1994). بعنوان: قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط

الإشراف التربوي التطويري " المجلة التربوية، 31 (8) ص 27-69

هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة المشرفين التربويين ورفع مستوى ادراكهم للدور الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على أنماط الإشراف التربوي التطويري المباشر وغير المباشر والإشراف التشاركي، تكونت عينة الدراسة من (29) مشرفاً تربوياً، التحقوا بدورة تدريبية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

**أظهرت النتائج:** وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تحصيل المشرفين التربويين في الاختبار البعدي للأنماط الإشرافية التالية: المباشر، التشاركي، وغير المباشر وذلك حسب متغيرات الخبرة والدورات التدريبية والنصاب من المعلمين الذين يشرف عليهم.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التطويري في تحسين البيئة التربوية بالمدارس.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة طبقت اختبارين قبلي وبعدي ودورة تدريبية في للمشرفين التربويين في الإشراف التربوي التطويري، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

**11/ دراسة: خالد الرشيد، (2001). بعنوان: تقييم أساليب الإشراف التربوي في مدارس لواء البادية شمال الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.**

هدفت الدراسة إلى تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات البادية شمال الأردن وتقصي درجة استخدام المشرفيين التربويين للأساليب الإشرافية المختلفة، اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (216) من معلمي ومعلمات البادية شمال الأردن.

**من نتائج الدراسة:** أن ممارسة المشرفيين التربويين للأساليب الإشرافية المختلفة ترتبت كالتالي: الزيارات الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية، ثم البحوث التربوية ثم الدروس التطبيقية وأخيراً نشرات التربية، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات للأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة التعليمية.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها درجة استخدام المشرفيين التربويين للأساليب الإشرافية المختلفة.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على تقييم أساليب الإشراف التربوي في مدارس لواء البادية شمال الأردن، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

**12/ سعيد القحطاني، (2005). بعنوان: دور الإشراف التربوي في تحسين البيئة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.**

تناولت الدراسة دور الإشراف التربوي في تحسين البيئة التربوية بمدارس الأساس بجدة، استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت الأداة الاستبانة وكانت العينة من مشرفي مرحلة الأساس بمدينة جدة.

**من أهم النتائج:** ان للإشراف التربوي دوراً في تحسين البيئة المدرسية، ان للإشراف التربوي دوراً في تحسين قدرة المعلم على الابداع.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تحسين البيئة التربوية.

**وجه الاختلاف:** اقتصرَت الدراسة السابقة على دور الإشراف التربوي في تحسين البيئة التربوية بمدارس الأساس في مدينة جدة، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

13/ دراسة: يحي شديفات والقادري سليمان، (2005). بعنوان: أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم، بحث منشور بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 17 ، العدد الأول.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق في الأردن؛ ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة، طبقت على (122) معلماً ومعلمة يدرسون مادة العلوم، حيث تم توزيعهم على مجموعتين ضابطة وتجريبية.

وقد دلت نتائج الدراسة على: أن الإشراف التربوي التطويري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم من الإشراف التقليدي على الأداة ككل، وعلى مجالاتها الخمس، وبدلالة إحصائية مرتفعة. وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية.

وجه الاختلاف: اقتصرَت الدراسة السابقة على دور الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية، لدى معلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

14 /دراسة: منصور القاسم، (2010). بعنوان: دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة أم القرى.

هدفت الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (584) مشرفاً ومديراً ومعلماً، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة.

خلصت الدراسة إلى: أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة، بينما دور مدير المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها درجة استخدام المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية المختلفة.

**وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على تقييم أساليب الإشراف التطويري من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين في مدارس جدة، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين.

**15/ دراسة:** فاطمة محمد أحمد بريك، (2011). بعنوان واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان، مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة، 23، 979 – 1016.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات لنماذج الإشراف الحديثة ( الإكلينيكي، التطويري، المتنوع، التأملي، الإلكتروني) بمنطقة جازان وتطبيق استبانة على عينة الدراسة ومعرفة معوقات ممارسة النماذج الإشرافية الحديثة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة على (46) مشرفة تربوية بمنطقة جازان.

من أبرز نتائج الدراسة: ان المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية الحديثة (المتنوع، التأملي، والتطويري)، كما كشفت عن بعض الممارسات النادرة ومنها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الممارسة الإشرافية للإشراف المتنوع، وجود معوقات تحد من ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية منها: كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية ، كشف النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة للنماذج الإشرافية ومعوقات ممارسة تلك النماذج تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة في التدريس.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها درجة استخدام المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية المختلفة.

**وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على ممارسة بعض النماذج الحديثة للإشراف التربوي في منطقة جازان، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

16/ دراسة: أحمد حسن اللوح، (2012). بعنوان: درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية

لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية، بحث منشور مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، المجلد العشرين، العدد الأول، ص - 483 ص 519 يناير 2012

هدفت الدراسة: التعرف على درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية،

مع الكشف عن أثر متغيرات الدراسة على آراء معلمي اللغة العربية في درجة التحسن نتيجة للإشراف التربوي

التطويري.

ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم بناء مقياس مكون من (62) عبارة وزعت على ثلاثة محاور: الأول: الإشراف التطويري

وممارسات التخطيط للتدريس، والثاني: الإشراف التطويري وممارسات تطبيق التدريس، والثالث: الإشراف التطويري

وممارسات تقييم التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (164) معلماً ومعلمة من

معلمي وكالة الغوث الدولية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الإشراف التربوي التطويري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة

العربية بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير: الجنس والمرحلة

التعليمية، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن أهم توصيات الدراسة: عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين؛ لتطوير مهاراتهم في مجال استخدام الإشراف

التطويري في ممارساتهم الإشرافية على المعلمين لتحسين أدائهم.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها الإشراف التربوي التطويري.

وجه الاختلاف: اقتصرَت الدراسة السابقة على درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي

اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف

التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

ثالثاً: الدراسات الاجنبية:

17/ دراسة: **Reavis (1987)** بعنوان: اختبار الإشراف الإكلينيكي كنموذج إشرافي.

Reavis, charles. (1987). "A test of the clinical supervision Model." Journal of Educational Research, 70,(6) ,pp.311–315.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من أسلوب الإشراف العيادي (الإكلينيكي) والإشراف التقليدي في أداء المعلمين داخل غرفة الصف، تألفت عينة الدراسة من (180) معلماً ومعلمة من مدراس ولاية كاليفورنيا الأمريكية. من نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة في تقبل مشاعر المعلم وأفكاره والمواقف الايجابية للمعلمين لصالح المجموعة التي خضت لأسلوب الإشراف العيادي (الإكلينيكي).

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها أحد أساليب الإشراف التربوي الحديثة.

وجه الاختلاف: ركزت الدراسة السابقة على تقييم أساليب الإشراف العيادي في مدراس ولاية كاليفورنيا الأمريكية، بينما 18/ دراسة: **Kelly (1992)** بعنوان: أساليب الإشراف التعليمي لدى مدراء المدارس.

Kelly, A. (1992). "The Instructional supervision styles of school principals, ERIC Document Reproduction Service No.94/05711.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدراء المدارس في ولاية اتلاندا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (132) معلم ومعلمة،

أظهرت النتائج: أن أفراد الدراسة من المعلمين يفضلون استخدام الإشراف التربوي الذي يراعي الفروق الفردية بينهم، بالإضافة إلى زيادة مستوى وعي مدراء المدارس في الأساليب الإشرافية، والاهتمام ببرامج التطوير المهني لمدراء المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية التي يمارسونها في المدارس.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها أحد الأساليب الإشرافية.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدراء المدارس في ولاية اتلاندا الأمريكية، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

19/ دراسة: **Armstrong (1992)** بعنوان: دراسة لتصورات المعلمين اتجاه استخدام المدراء للإشراف التطويري وأثره على الروح المعنوية.

Armstrong , A . ( 1992) . “A study of the Teachers and Principals Perceptions Toward using Developmental Supervision and its effects on Teaching Morale” ,ERIC Document Reproduction Service, No 92 /01932.

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين اتجاه استخدام المدراء للإشراف التربوي التطويري وأثره على الروح المعنوية للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين واحدة ضابطة والأخرى تجريبية بواقع (12) معلم ومعلمة في كل مجموعة. **وأظهرت النتائج:** عدم وجود فروق دالة في الروح المعنوية بين المجموعتين، عدم اختلاف أثر استخدام الإشراف التطويري على الروح المعنوية يعزى إلى متغير الجنس.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها للإشراف التربوي التطويري.

**وجه الاختلاف:** تطرقت الدراسة السابقة للإشراف التربوي التطويري وتطبيقه من قبل مدراء المدارس وكذلك تختلف في عدد أفراد العينة وأداة الدراسة، بينما الدراسة الحالية تناولت تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم من قبل المشرف التربوي.

20/ دراسة: **Johns (1995)**. بعنوان: تحليل المهام الإشرافية المتبعة في المدارس الابتدائية.

Johns,v.(1995) . “ Analysis of supervisory Tasks Performed in Elementary schools ” Dissertation Abstracts International,46,321.

هدفت الدراسة إلى تحليل المهام الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويين في المدارس الابتدائية بولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (240) معلم ومعلمة.

**من نتائج الدراسة:** أن المهام الإشرافية تنحصر في تنظيم عملية التعليم وتقييم المعلمين من خلال أسلوب الزيارة الصفية، وإعداد برنامج التدريس، كما اظهرت الدراسة أن المشرفين يعتقدون أن من واجباتهم أن يقضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم عملية التعليم ونشر المعلومات.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لدور الأساليب الإشرافية في تحسين العملية التعليمية.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت تحليل المهام الإشرافية المتبعة في المدارس الابتدائية، بينما الدراسة الحالية تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

## 21/ دراسة: Gordon (2000) بعنوان: الإشراف التعليمي: المدخل التطويري.

Gorden, S. (2000): Supervision Of Instruction A Developmental Approach, Third Edition, Allyn And Bacon, Boston

هدفت إلى معرفة أثر أسلوب الإشراف التطويري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (16) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على الإشراف التربوي التطويري في لقاءين، حيث كلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين، ومن ثم تم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم. وأظهرت الدراسة: أن درجة اتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطويري كبيرة، وبالتالي حقق المعلمون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية.

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها دور الإشراف التربوي في تطوير التفاعل بين المشرفين والمعلمين.

**وجه الاختلاف:** اقتصرت الدراسة السابقة على أسلوب الإشراف التطويري في تشخيص المستوى الإدراكي للمعلم ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب له، بينما الدراسة الحالية دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم.

### تعليق على الدراسات السابقة:

رغم كثرة الدراسات التي أجريت حول الإشراف التربوي، يلاحظ الباحث أن معظم الدراسات التي استعرضها الباحث اتفقت على أهمية دور الإشراف التربوي في الحقل التربوي لذا سعت في تناول أداء وظيفته ورسالته، تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت مناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج، وهذا هو غاية البحث العلمي.

وحتى تتضح الصورة سوف يورد الباحث في هذا التعليق رؤية مجملية عن محتويات هذه الدراسات ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف وما استفاده الباحث منها في موضوع دراسته.

وقد قسم الباحث هذه الدراسات حسب موضوعاتها إلى:

النوع الأول: تناول واقع عملية الإشراف التربوي وأساليبها فاعليتها، كما في دراسة ثريا عبد الله محمد، (1998)، ودراسة منى حامد محمد المنوفلي، (1999)، ودراسة محمود محمد علي، (2000)، محمد الحسن بابكر محمد،

(2008)، دراسة سامية مصطفى سليمان، (2011)، حسين يوسف أحمد، (2013)، دراسة خالد الرشيد، (2001)، دراسة Reavis، (1987)، ودراسة Kelly، (1992)، ودراسة Johns، (1995).

النوع الثاني: تعرض لدور الاشراف التربوي في ترقية أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية وبيئتها، كما في دراسة محمد صالح عبد الله على (2010م)، ودراسة سلوى محمد الحسن نصر، (2006)، ودراسة آلاء محمد يوسف محمد، (2013)، دراسة سعيد القحطاني (2005م).

النوع الثالث: تطرق لدور الاشراف التربوي التطويري وأثره في تفعيل العملية التعليمية أهدافها ومهارات التدريس، كما في دراسة عبد العزيز البابطين (1994)، ودراسة أحمد اللوح، (2012)، ودراسة يحي شديفات والقادري سليمان (2005م)، ودراسة منصور القاسم (2010)، دراسة فاطمة محمد أحمد بريك (2011)، دراسة Gorden، (2000)، دراسة Armstrong (1992).

النوع الأول: يتفق مع الدراسة الحالية في أنه ركز على واقع أسس وأساليب الإشراف القديمة والحديثة والتعرف على فاعلية الأساليب الإشرافية في أداء المعلم، والكشف عن جوانب القصور في عملية الإشراف التربوي ومعوقاته.

النوع الثاني: يتفق مع الدراسة الحالية في أنه تحدث عن أهمية دور الإشراف التربوي في تنمية وتطوير العملية التربوية من خلال الاهتمام بالمعلم والمتعلم والمنهج والعلاقات الإنسانية في الحقل التعليمي.

النوع الثالث: يتفق مع الدراسة الحالية في أنه تناول موضوع عملية الاشراف التطويري وفاعليته ومعرفة أساليبه والكيفية التي تمارس به، وتشخيص المشكلات التي تعترض الإشراف التطويري في الواقع التعليمي.

تم عرض عدد (21) دراسة منها عدد (9) دراسات محلية، وعدد (7) دراسات عربية وعدد (5) دراسات أجنبية. ومن خلال إطلاع الباحث عليها استطاع أن يأخذ فكرة واسعة عن الإشراف التربوي ودوره في العملية التربوية وتحسين أداء المعلم، بعد استعراض الباحث لهذه الدراسات وجد أن الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها ويختلف معها في جوانب أخرى كما يلي:

1/ من حيث الهدف: هدفت أغلب الدراسات التي عرضها الباحث إلى التعرف على الاشراف التربوي دوره وأساليبه وفاعليته لترقية الأداء في العملية التربوية، هناك سبعة دراسات تطرقت لموضوع الاشراف التربوي التطويري، كما في دراسات: عبد العزيز البابطين، أحمد اللوح، يحي شديفات والقادري، منصور القاسم، فاطمة محمد أحمد بريك،

Gorden، و Armstrong

2/ من حيث العينة، تفاوتت العينات من حيث العدد من دراسة لأخرى، فعلى سبيل المثال بلغت العينة في دراسة منصور القاسم (584) من المشرفين والمدراء والمعلمين، فيما بلغت في دراسة Gorden (16) مشرفاً.

3/ من حيث الأداة: فيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات تعتبر الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، واستخدم البعض الآخر أدوات أخرى مثل المقابلة والملاحظة والاختبار.

4/ يمكن القول بأن الدراسات استخدمت المنهج الوصفي في غالبيتها، في البيئات المحلية أو العربية أو الأجنبية والمنهج التجريبي والمنهج المقارن.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة الإشراف التربوي، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن الإشراف التربوي يساعد في تطوير أداء المعلم، أهمية الزيارة الصفية كأسلوب من أساليب الإشراف، أهمية مشاركة المعلم في التخطيط لتحسين العملية التعليمية ووضع المناهج، يعمل المشرفون التربويون على تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعوق عمل المعلم.

من خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يوضح ما استفاده من هذه الدراسات:

1/ استفاد الباحث من الاطلاع على هذه الدراسات لتأكيد أهمية دراسة دور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلم.

2/ كما استفاد منها كثيراً في بناء ودعم إطاره النظري.

3/ استفاد الباحث من الوسائل التي اتبعها الباحثون في الدراسات في إجراءات الدراسة الميدانية، وفتحت أمامه المجال واسعاً لاختيار أفضل الطرق.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات، والتي شكلت قاعدة انطلاق للدراسة الحالية، الدراسات السابقة منها ما تناول واقع الإشراف التربوي أساليبه وممارساته، ومنها ما تناول دور الإشراف التطويري في تحسين الأداء، أما الدراسة الحالية اهتمت بدور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم.

تعتبر (على حسب علم الباحث) أول دراسة تناولت دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري في المرحلة الثانوية بمدينة بحري قطاع الريف الشمالي، وإضافة للمكتبة السودانية في مجال بحوث الإشراف التطويري وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة، وقد تكون نواه وحافزاً لدراسات لاحقة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

بعد أن تم معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث الإشراف التربوي والإشراف التطويري بالإضافة للدراسات السابقة لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية وسوف يعرض الباحث منهج البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية بحري، قطاع الريف الشمالي.

#### 1/ منهج البحث:

هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة. (عطية، 2009: 138)

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك من خلال التعرف على آراء المعلمين واتجاهاتهم نحو دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية في العملية التعليمية وذلك من خلال الوقوف على الظاهرة ووصفها وصفاً علمياً وهذا ما يقوم به المنهج الوصفي، حيث يرى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية بحري، قطاع الريف الشمالي.

2/ مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من 1200 معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية محلية بحري، قطاع الريف الشمالي. أنظر ملحق رقم (4)

#### 3/ عينة البحث:

تم اختيار عينة للدراسة قوامها (120) معلم ومعلمة أي ما يعادل (10%) من مجتمع الدراسة، واتبع الباحث في توزيع الاستبانة العينة العشوائية البسيطة، (100) معلم ومعلمة استردت منهم الاستبانة صالحة للتحليل، ويمثل العدد المسترد نسبة 83.3% العدد الكلي لعينة الدراسة.

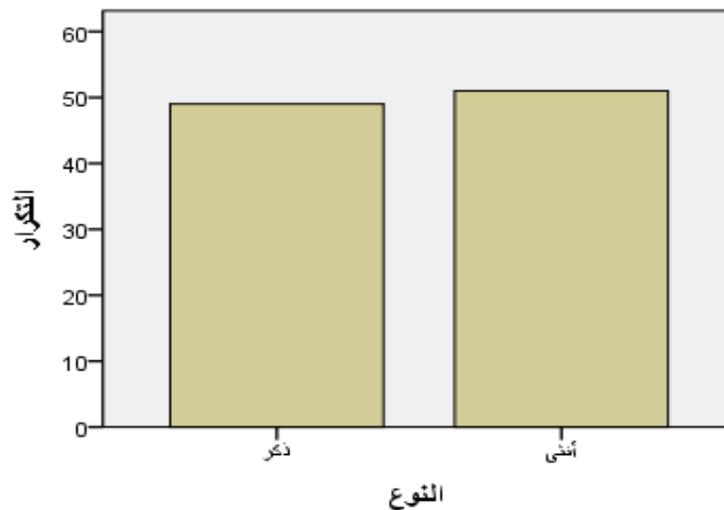
عمد الباحث إلى أن تعطي الدراسة بصورة مناسبة المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة بحري حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بدور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية بحري، قطاع الريف الشمالي، ووصف الخصائص الديموغرافية (البيانات الشخصية) لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وتم تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

النوع:

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	49.0
أنثى	51	51.0
المجموع	100	100.0

الجدول (2) يوضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير النوع بلغ عدد أفراد العينة من الذكور (49) أفراد بنسبة مئوية (49.0%)، مقابل (51) من الإناث بنسبة مئوية (51.0%) يلاحظ أن النسبة متقاربة بينهما. وهي تختلف عن مرحلة الأساس حيث أشارت كثير من الدراسات إلى أن العنصر النسائي هو العنصر الغالب في عدد القوى العاملة بمرحلة التعليم الأساسي.



شكل (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير النوع

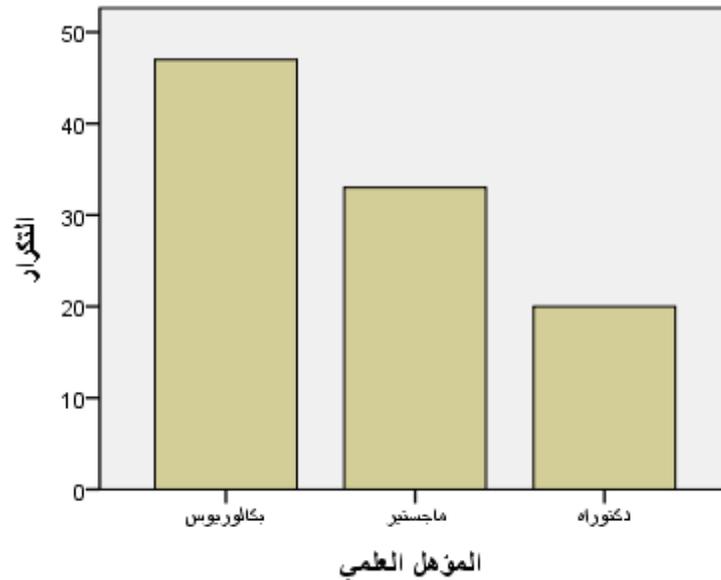
## المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
47.0	47	بكالوريوس
33.0	33	ماجستير
20.0	20	دكتوراه
100.0	100	المجموع

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي حيث يلاحظ أن (47) فرداً وبنسبة بلغت (47.0%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس كأعلى نسبة بين فئات المؤهل العلمي، بينما (33) من أفراد العينة يحمل المؤهل العلمي ماجستير بنسبة بلغت (33.0%)، (20) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (20.0%) من حملة المؤهل العلمي دكتوراه.

بالنظر للتكوين الأكاديمي ما يقارب نصف عدد أفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس، ويمكن أن يشكل هذا العدد نواة ونقطة انطلاق لصالح موضوع البحث دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بمحلية بحري.



شكل (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.

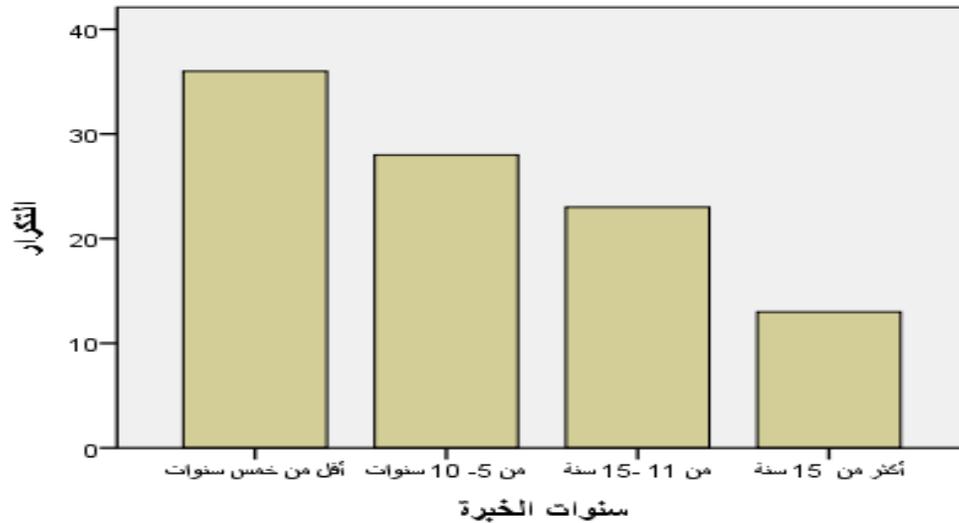
## سنوات الخبرة:

جدول (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
سنة وأقل من 5 سنوات	36	36.0
5 وأقل من 10 سنوات	28	28.0
10 وأقل من 15 سنة	23	23.0
أكثر من 15 سنة	13	13.0
المجموع	100	100.0

يوضح الجدول (4) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة من المعلمين، التي توزعت كالتالي: (36) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (36.0%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أقل من 5 سنوات، و (28) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (28.0%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تراوحت من 5 وأقل من 10 سنوات، بينما (23) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (23.0%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم 10 وأقل من 15 سنة ، هناك (13) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (13.0%) لهم خبرة في التعليم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من توزيع سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع البحث دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بمحلية بحري حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.



شكل (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة الدراسة من المعلمين وفق متغير سنوات الخبرة

## أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته حيث من مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة وقلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

قد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر الآتية:

الإطار النظري، وأدبيات الدراسة التربوي والدراسات السابقة.

### وصف الاستبانة:

صمم الباحث استبانة لجمع البيانات من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة بحري- قطاع الريف الشمالي، الاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (3) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (4).

### مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: صمم الباحث استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول (5): يوضح محاور استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري وعدد العبارات.

عدد البنود	سؤال المحور	المحاور
10	واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	المحور الأول
10	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	المحور الثاني
10	المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري	المحور الثالث
30	مجموع العبارات	

## صدق وثبات الاستبانة:

### أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للبيئة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على عدد من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور وصياغة مفرداته أنظر ملحق رقم (1).

ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليه المشرفة والمحكمين، طبق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من مدارس ثانوية خارج الريف الشمالي لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات،  
معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات.

جدول (6): يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاوَر استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

المحاوَر	سؤال المحوَر	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحوَر الأول	واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	0.77	0.88
المحوَر الثاني	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	0.76	0.87
المحوَر الثالث	المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	0.81	0.90
الصدق والثبات الكلي للاستبانة		0.80	0.89

في ضوء هذه المعاملات العالية من الصدق والثبات يمكن القول إن استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية صالحة للتطبيق الميداني وجمع البيانات.

## تطبيق وتصحيح الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم الثانوي بمحلية بحري بتطبيق الاستبانة، قام الباحث بالاتصال بمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية بحري الذين يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وعرفهم بنفسه والدراسة التي يقوم بها وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، ووجد تعاوناً كبيراً منهم.

وزع الباحث الاستبانة على 120 معلم ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية بقطاع الريف الشمالي، تم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاسترداد 83.3%، ومن ثم فرغ محتوياتها وحول متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها، تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

### جدول (7): يوضح تصحيح استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين

المدى	دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري
1.80- 1.00	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متدني جداً.
2.61- 1.81	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متدني.
3.42-2.62	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متوسط.
4.23 -3.43	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري مرتفع.
5.00 - 4.24	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري مرتفع جداً.

### الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية والأشكال البيانية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفايرونيباخ لقياس الثبات، اختبار ت، واختبار التباين الأحادي (Anova Test) للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمرحلة الثانوية بالريف الشمالي.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والمتعلقة بدور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمرحلة الثانوية محلية بحري- قطاع الريف الشمالي استناداً على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري:

### عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري:

جدول (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
1	يحدد مستوى التفكير لدى المعلمين	8	3	6	36	47	100
		النسبة%	8.0	3.0	6.0	36.0	47.0
2	يحسن الممارسات التدريبية للمعلمين	8	5	27	26	34	100
		النسبة%	8.0	5.0	27.0	26.0	34.0
3	يطور الأداء الصفي	5	10	22	27	36	100
		النسبة%	5.0	10.0	22.0	27.0	36.0
4	يساعد المعلمين في حل المشكلات	11	10	17	18	44	100
		النسبة%	11.0	10.0	17.0	18.0	44.0
5	يوفر الدعم النفسي للمعلمين	7	12	19	29	33	100
		النسبة%	7.0	12.0	19.0	29.0	33.0
6	يوفر الدعم التقني للمعلمين	9	9	26	21	35	100
		النسبة%	9.0	9.0	26.0	21.0	35.0
7	يساعد المعلم على التقويم الذاتي	13	13	18	15	41	100
		النسبة%	13.0	13.0	18.0	15.0	41.0
8	يستخدم الدافعية في العمل	15	7	23	20	35	100
		النسبة%	15.0	7.0	23.0	20.0	35.0
9	يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على حاجات المعلم	10	15	20	21	34	100
		النسبة%	10.0	15.0	20.0	21.0	34.0
10	التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي	27	17	18	9	29	100
		النسبة%	27.0	17.0	18.0	9.0	29.0

جدول (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي

للإشراف التطويري مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى دور الإشراف
1	يحدد مستوى التفكير لدى المعلمين	4.11	1.171	مرتفع
3	يطور الأداء الصفي.	3.79	1.183	مرتفع
4	يساعد المعلمين في حل المشكلات	3.74	1.397	مرتفع
2	يحسن الممارسات التدريبية للمعلمين	3.73	1.213	مرتفع
5	يوفر الدعم النفسي للمعلمين	3.69	1.245	مرتفع
6	يوفر الدعم التقني للمعلمين	3.64	1.291	مرتفع
7	يساعد المعلم على التقويم الذاتي	3.58	1.458	مرتفع
9	يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على حاجات المعلم.	3.54	1.359	مرتفع
8	يستخدم الدافعية في العمل	3.53	1.417	مرتفع
10	التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي	2.96	1.589	متوسط
	المتوسط العام للمحور الأول	3.63	1.332	مرتفع

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي:

جدول (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي:

م.	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
11	توفير قاعدة بيانات خاصة بكل معلم	7	4	9	27	53	100
		7.0	4.0	9.0	27.0	53.0	100.0
12	يصنف مسارات للعمل	6	13	27	34	20	100
		6.0	13.0	27.0	34.0	20.0	100.0
13	ينسق بين المعلمين والمشرفين	10	9	29	21	31	100
		10.0	9.0	29.0	21.0	31.0	100.0
14	يحدد الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته	10	10	16	19	45	100
		10.0	10.0	16.0	19.0	45.0	100.0
15	العمل على زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري	11	12	28	17	32	100
		11.0	12.0	28.0	17.0	32.0	100.0
16	يحدد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة للمعلمين.	10	17	17	16	40	100
		10.0	17.0	17.0	16.0	40.0	100.0
17	يدرك طبيعة العمل للإشراف التطويري	14	9	21	15	41	100
		14.0	9.0	21.0	15.0	41.0	100.0
18	يحدد جوانب القوة في أداء المعلمين.	15	15	22	13	35	100
		15.0	15.0	22.0	13.0	35.0	100.0
19	يستخدم من نتائج تقييم أداء المعلمين بناء على متطلبات الإشراف التطويري	17	13	23	16	31	100
		17.0	13.0	23.0	16.0	31.0	100.0
20	قدرة المشرفين على تحديد المسارات الإشرافية	17	18	19	16	30	100
		17.0	18.0	19.0	16.0	30.0	100.0

جدول (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني: توافر متطلبات المشرف

التربوي للإشراف التطويري مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى متطلبات الإشراف
11	توفير قاعدة بيانات خاصة بكل معلم	4.15	1.184	مرتفع
14	يحدد الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته	3.79	1.373	مرتفع
17	يدرك طبيعة العمل للإشراف التطويري	3.60	1.449	مرتفع
16	يحدد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة للمعلمين.	3.59	1.415	مرتفع
13	ينسق بين المعلمين والمشرفين	3.54	1.290	مرتفع
12	يصنف مسارات للعمل	3.49	1.133	مرتفع
15	العمل على زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري	3.47	1.344	مرتفع
18	يحدد جوانب القوة في أداء المعلمين.	3.38	1.469	متوسط
19	يستفيد من نتائج تقييم أداء المعلمين بناء على متطلبات الإشراف التطويري	3.31	1.461	متوسط
20	قدرة المشرفين على تحديد المسارات الإشرافية	3.24	1.478	متوسط
	المتوسط العام للمحور الثاني	3.56	1.360	مرتفع

جدول (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
21	وضوح رؤية الإشراف التطويري لدى للمشرفين	التكرار	21	15	9	13	100
		النسبة%	21.0	15.0	9.0	13.0	100.0
22	توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الإشراف التطويري.	التكرار	14	17	14	32	100
		النسبة%	14.0	17.0	14.0	32.0	100.0
23	توفر الجو الودي بين المشرف والمعلم	التكرار	15	18	31	7	100
		النسبة%	15.0	18.0	31.0	7.0	100.0
24	إدراك المشرفين لدورهم الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على انماط الإشراف التطويري.	التكرار	12	19	23	16	100
		النسبة%	12.0	19.0	23.0	16.0	100.0
25	استخدام أساليب تطويرية	التكرار	22	17	26	8	100
		النسبة%	22.0	17.0	26.0	8.0	100.0
26	الاهتمام بأسلوب الإشراف التشاركي	التكرار	15	24	15	17	100
		النسبة%	15.0	24.0	15.0	17.0	100.0
27	تقديم ورش تدريبية لمفهوم الإشراف التطويري لدى المشرفين.	التكرار	10	17	28	11	100
		النسبة%	10.0	17.0	28.0	11.0	100.0
28	تدريب المشرفين على أساليب الإشرافي التطويري.	التكرار	13	19	22	9	100
		النسبة%	13.0	19.0	22.0	9.0	100.0
29	توافر الكفايات الفنية للإشراف التطويري	التكرار	15	29	24	8	100
		النسبة%	15.0	29.0	24.0	8.0	100.0
30	يفتقر لبعض أساليب الإشراف التطويري وليس مجتمعه.	التكرار	34	15	14	12	100
		النسبة%	34.0	15.0	14.0	12.0	100.0

جدول (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإشراف

التطويري مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوقات
27	تقديم ورش تدريبية لمفهوم الإشراف التطويري لدى المشرفين.	3.42	1.372	متوسط
21	وضوح رؤية الإشراف التربوي لدى للمشرفين	3.40	1.633	متوسط
28	تدريب المشرفين على أساليب الإشراف التطويري.	3.38	1.469	متوسط
22	توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الإشراف التطويري.	3.33	1.371	متوسط
24	إدراك المشرفين لدورهم الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على انماط الإشراف التطويري.	3.33	1.393	متوسط
26	الاهتمام بأسلوب الإشراف التشاركي	3.21	1.465	متوسط
23	توفر الجو الودي بين المشرف والمعلم	3.17	1.415	متوسط
25	استخدام أساليب تطويرية	3.01	1.494	متوسط
29	توافر الكفايات الفنية للإشراف التطويري	2.97	1.396	متوسط
30	يفتقر بعض أساليب الإشراف التطويري وليس مجتمعه.	2.79	1.616	متوسط
	المتوسط العام للمحور الثالث	3.20	1.462	متوسط

## مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الأسئلة:

من سؤال البحث الرئيس: ما دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟  
وانبثقت منه عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

**السؤال الأول:** ما واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية؟

تشير نتائج جدول (9): إلى أن متوسط درجات استجابة أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري تراوحت بين (2.96 - 4.11) حيث جاءت جميعها بتقدير مرتفع، عدا العبارة (10) التي تنص على أن واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري يظهر من خلال: التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي حققت أدنى متوسط (2.96) وانحراف معياري (1.589)

العبارة (1) التي تنص على: يحدد مستوى التفكير لدى المعلمين، حققت أعلى متوسط (4.11) وانحراف معياري (1.171)، وجاءت الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري بتقدير مرتفع، بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.332).

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (منصور القاسم، 2010) التي توصلت إلى: أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد حسن اللوح، (2012) التي توصلت إلى: أن الإشراف التربوي التطويري يحسن الممارسات التدريسية للمعلمين بدرجة كبيرة جداً.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يحي شديفات والقادري سليمان، (2005) التي توصلت إلى: أن الإشراف التربوي التطويري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم من الإشراف التقليدي على الأداة ككل.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Kelly (1992) التي توصلت إلى: أن أفراد الدراسة من المعلمين يفضلون استخدام الإشراف التربوي الذي يراعي الفروق الفردية بينهم.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Gordon (2000) التي توصلت إلى: أن درجة اتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطويري كبيرة، وبالتالي حقق المعلمون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فاطمة محمد أحمد بريك، 2011) التي توصلت إلى: ان المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية الحديثة (المتنوع، التأملي، والتطويري).

أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري جاء بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.332).

يرى الباحث أن التربية هي الوسيلة الأساسية للإصلاح والتقدم، إذ أن تحسين نوع التربية من أهم ما يسهم في هذا الإصلاح والتطور، وتحسين نوع التعليم يقوم على رفع مستويات المعلمين والعاملين في التعليم بصفة عامة، صعوبة متابعة جميع النواحي الفنية والإدارية بكل دقة من قبل مدير المدرسة بسبب كثرة الأعمال الملقة علي كاهله بالإضافة إلى عدم تمكنه من جميع التخصصات لذلك فالمعلم بحاجة إلى شخص متخصص يشرف على عمله، فالمعلمون ليسوا سواء في خلفياتهم التعليمية ومستوي إعدادهم الثقافي والمهني ولذا يتحتم وجود هيئة متفرعة للإشراف تكون مهمتها مساعدة المعلمين على أداء العملية التعليمية على أفضل صورة ممكنة، وتنسق تبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التخصص وبين المعلمين بصفة عامة، فالمشرف بحكم طبيعة عمله الميداني وتلمسه للمشكلات التي تعيشها المدارس أكثر من يستطيع أن يحدد احتياجات الهيئات التعليمية والمدارس.

ان استجابات المعلمين جاءت إيجابية تجاه واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري لأن الإشراف التربوي من العناصر الهامة التي تركز عليها فاعلية العملية التربوية لضمان تطبيق وتحقيق أهداف التربية في المدارس.

**السؤال الثاني:** ما مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي؟

تشير نتائج جدول (11): إلى أن متوسط درجات استجابات المعلمين حول عبارات المحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي تراوحت بين (3.24 - 4.15).

العبارات (11،14،17،16،13) جاء تقديرها مرتفع بمتوسط حسابي تراوح بين (3.54-4.15) وانحراف معياري (1.184-1.290)، العبارة (11) حققت أعلى وسط حسابي(4.15) وبانحراف معياري بلغ (1.184). التي تنص على: توفير قاعدة بيانات خاصة بكل معلم.

وتلتها العبارات: يحدد الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته، يدرك طبيعة العمل للإشراف التطويري، يحدد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة للمعلمين، ينسق بين المعلمين والمشرفين.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سعيد القحطاني(2005) التي توصلت إلي: ان للإشراف التربوي دوراً في تحسين قدرة المعلم على الابداع.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثريا عبد الله محمد (1998) التي توصلت إلى: إن أساليب التوجيه والتقييم السائدة لا تساير الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي.

أيضاً اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود محمد علي، (2000) التي توصلت إلى: المشرفون لا يقدمون دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة.

أما العبارات(12،15،18،19،20) جاءت بتقدير متوسط، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.24 - 3.49) وانحراف معياري (1.133-1.478) العبارات تنص على: يصنف مسارات للعمل، العمل على زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري، يحدد جوانب القوة في أداء المعلمين، يستفيد من نتائج تقييم أداء المعلمين بناء على متطلبات الإشراف التطويري، قدرة المشرفين على تحديد المسارات الإشرافية نص العبارة (20) وحققت أدنى وسط حسابي(3.24) وبانحراف معياري بلغ (1.478).

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد صالح عبد الله على(2010) التي توصلت إلي: معظم المشرفين التربويون يهتمون بدرجة كبيرة على ان تشمل خطتهم الإشرافية النظرة المستقبلية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: Reavis (1987) التي توصلت إلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة في تقبل مشاعر المعلم وأفكاره والمواقف الايجابية للمعلمين لصالح المجموعة التي خضت لأسلوب الإشراف العيادي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آلاء محمد يوسف محمد، (2013) التي توصلت إلى: يتمثل دور المشرف التربوي في تطوير كفايات المعلم المرتبطة بأدائه المهني وإرشاده وتوجيهه ومعاونته ومتابعة المعلم في الآتي: تخطيط الأهداف التعليمية، الأداء التدريسي، تنظيم الموقف التعليمي، التقويم.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فاطمة محمد أحمد بريك، (2011) التي توصلت إلى: كشفت النتائج عن بعض الممارسات النادرة ومنها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الممارسة الإشرافية.

وجاء تقدير الدرجة الكلية مرتفع للمحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.360).

يرى الباحث إن من أكبر التحديات التي تقابل المشرف التربوي هي توجيه المعلمين في المدارس نحو التغيير المنشود في فترة وجيزة تقدر بوقت الزيارة الإشرافية للمعلم، لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن ينوع في الأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي، واختيار الأساليب المعززة لسلوك المعلم.

الإشراف التربوي التطويري هو تفاعل مستمر بين المشرف التربوي والمعلم في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم المشرف والمعلم في الوقت نفسه، فالمشرف يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك المعلم لذلك فكل منهم يهتم بإعداد وتحسين مستوى الطلاب.

يمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم والتي من خلالها يتم تفعيل الإشراف التربوي التطويري: زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان، تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارات الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم، تقديم العون والمشورة للمعلم حديث التعيين، تنظيم إدارات التربية والتعليم لقاءات دورية بين المعلم والمشرفين التربويين ليتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والمتابعة باتخاذ إجراءات للتنسيق والتقويم وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف التربوي.

من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين المشرف والمعلم: دراسة المشرف لخطة المعلم ومشاركته في تخطيطها لتحديد دورة في تنفيذها، استعداد المشرف لتقويم أي مساعدة يطلبها المعلم، تحديد العلاقات المهنية بين المشرف والمعلم بوضوح تام، لأن مجالات العمل بينهما كثيرة ومن هذه المجالات، مساعدة المعلم المبتدي الاهتمام بمستوى الطلاب التحصيلي والسلوكي، دراسة مشكلات الطلاب.

يستنتج الباحث إن دور المشرف في تفعيل الإشراف التربوي التطويري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وتداخل الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور المشرف مكمل لدور المعلم، إذ أن المعلم أقرب إلى الطلاب وبالتالي هو قادر على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات والمشرف أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

**السؤال الثالث:** ما المعوقات التي تضعف تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين؟

تشير نتائج جدول (13) إلى أن متوسط استجابات المعلمين تجاه عبارات المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري تراوحت بين (2.79 - 3.42) جاءت مستوى المعوقات بتقدير متوسط لكل العبارات الممثلة لهذا المحور، لكن بعد ترتيبها تنازلياً بحسب متوسطاتها تبينت النتائج التالية:

سجلت العبارة (27) أعلى متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.372)، ونصت على: عدم تقديم ورش تدريبية لمفهوم الإشراف التطويري لدى المشرفين، تليها العبارة (21) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.633)، ونصت على: عدم وضوح رؤية الإشراف التربوي لدى للمشرفين.

اختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة محمود محمد علي، (2000). التي نصت على: أن مفهوم الإشراف التربوي واضح لدى المشرفين والمعلمين.

فالعبارة (28) متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.469)، ونصت على: عدم تدريب المشرفين على أساليب الإشراف التطويري، ثم العبارة (22) متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.371)، ونصت على: عدم توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيامهم بالإشراف التطويري.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فاطمة محمد أحمد بريك، (2011) التي نصت على: وجود معوقات تحد من ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية منها كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Kelly (1992) التي نصت على: الاهتمام ببرامج التطوير المهني لمدرء المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية التي يمارسونها.

والعبارة (24) متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.393)، ونصت على: عدم إدراك المشرفين لدورهم الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على انماط الإشراف التطويري.

في المقابل سجلت العبارتان (30،29) اللتين تتصا على: عدم توافر الكفايات الفنية للإشراف التطويري، ويفتقر بعض أساليب الإشراف التطويري وليس مجتمعه، أقل وسطين حسابيين (2.97 و 2.79) وانحراف معياري (1.396 و 1.616). على التوالي.

اختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة: سلوى محمد الحسن نصر، (2006). التي نصت على: ضعف الكفايات المهنية لدي بعض المشرفين، ضرورة إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

وجاء تقدير الدرجة الكلية متوسط للمحور الثالث المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.462).

يرى الباحث هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري منها: النظرة السلبية للمعلم تجاه مفهوم الإشراف التربوي حيث يظن المعلمون أن الزيارات الإشرافية هي للتفتيش والبحث عن الاخطاء، ضعف التواصل والتنسيق بين المشرف والمعلمين وهذا قد يؤدي إلى أن يكون هناك جواً من الارتباك وعدم الراحة، قلة الدوافع والحوافز للعمل الإشرافي الذي يقوم به المشرف، الروتين المتكرر في النصائح والتوجيهات التي يصدرها المشرف، الاعتماد على أساليب معينة أما لسهولة أو جهلاً بغيرها، ودليل على ذلك التركيز على أسلوب الزيارة الصفية القصيرة واغفال غيره من الأساليب الناجحة، ضعف وتدني مستوى المشرف في الجوانب الفنية للإشراف التطويري، عدم توفير الوقت اللازم والكافي للمشرف من أجل القيام بمهامه.

**السؤال الرابع:** ما درجة ممارسة المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية؟

لخص الباحث نتائج محاور استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية في جدول

التالي لمناقشة أسئلة البحث في ضوءها.

**جدول (14):** يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محاور استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري (ن=100)

المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
المحور الأول	واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	3.63	1.332	مرتفع
المحور الثاني	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	3.56	1.360	مرتفع
المحور الثالث	المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	3.20	1.462	متوسط
الاستبانة ككل		3.46	1.385	متوسط

أظهرت النتائج من الجدول (14) إن دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية معلمي المدارس الثانوية بدرجة متوسطة حيث جاءت الدرجة الكلية للإستبانة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.385).

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة يحي شديفات والقادري سليمان، (2005) التي توصلت إلى: على أن الإشراف التربوي التطويري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين من الإشراف التقليدي.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة منصور القاسم، (2010) التي توصلت إلى: أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة.

**السؤال الخامس:** إلى أي مدى تختلف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة).

1/ الفروق في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تبعا لمتغير النوع:

بالنسبة لأثر متغير النوع على تقديرات أفراد عينة البحث درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة.

### جدول (15) يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	إناث (ن=51)		ذكور (ن=49)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.995	98	.006	6.454	36.31	5.650	36.31	واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري
.546	98	.606	6.846	35.18	6.028	35.96	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي
.003	98	3.029	5.834	33.96	7.259	29.98	المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري
.278	98	1.091	17.041	105.45	11.755	102.24	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من نتائج الجدول (15) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع في محور المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري لصالح الإناث، حيث جاءت قيمة "ت" دالة إحصائياً "0.003" وبمتوسط حسابي "33.96"

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سامية مصطفى (2010): التي توصلت إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء كل من المشرفين التربويين حول الصعوبات التي تعيق فاعلية الإشراف.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد اللوح (2012): التي توصلت إلى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير الجنس.

2/ الفروق في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (16) يوضح التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	بين المجموعات	33.054	2	16.527	.448	.641
	داخل المجموعات	3582.336	97	36.931		
	التباين الكلي	3615.390	99			
توافر متطلبات المشرف التربوي للإشراف التطويري	بين المجموعات	75.460	2	37.730	.909	.406
	داخل المجموعات	4027.180	97	41.517		
	التباين الكلي	4102.640	99			
المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	بين المجموعات	447.921	2	223.960	5.198	.007
	داخل المجموعات	4179.069	97	43.083		
	التباين الكلي	4626.990	99			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	66.415	2	33.208	.151	.860
	داخل المجموعات	21344.145	97	220.043		
	التباين الكلي	21410.560	99			

يتضح من نتائج الجدول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (17) يوضح المقارنات المتعددة البعدية لمتغير المؤهل العلمي اختبار Tukey HSD

المحور	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة الاحصائية
واقع الإشراف التطويري	بكالوريوس	ماجستير	-1.027-	1.380	.738
		دكتوراه	.464	1.622	.956
	ماجستير	بكالوريوس	1.027	1.380	.738
		دكتوراه	1.491	1.722	.663
	دكتوراه	بكالوريوس	.464	1.622	.956
		ماجستير	1.491	1.722	.663
متطلبات الإشراف التطويري	بكالوريوس	ماجستير	1.745	1.463	.460
		دكتوراه	.293	1.720	.984
	ماجستير	بكالوريوس	1.745	1.463	.460
		دكتوراه	2.038	1.826	.507
	دكتوراه	بكالوريوس	.293	1.720	.984
		ماجستير	2.038	1.826	.507
معوقات الإشراف التطويري	بكالوريوس	ماجستير	4.596*	1.491	.007
		دكتوراه	.346	1.752	.979
	ماجستير	بكالوريوس	4.596*	1.491	.007
		دكتوراه	4.250	1.860	.063
	دكتوراه	بكالوريوس	.346	1.752	.979
		ماجستير	4.250	1.860	.063
الدرجة الكلية للمقياس	بكالوريوس	ماجستير	1.823	3.369	.851
		دكتوراه	1.102	3.960	.958
	ماجستير	بكالوريوس	1.823	3.369	.851
		دكتوراه	.721	4.204	.984
	دكتوراه	بكالوريوس	1.102	3.960	.958
		ماجستير	.721	4.204	.984

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

بعد تحليل نتائج المقارنات البعدية تبعا لمتغير المؤهل العلمي جاءت الفروق دالة إحصائيا على محور المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري لصالح المؤهل العلمي ماجستير

3/ الفروق في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (18) يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	بين المجموعات	154.625	3	51.542	1.430	.239
	داخل المجموعات	3460.765	96	36.050		
	التباين الكلي	3615.390	99			
توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	بين المجموعات	116.974	3	38.991	.939	.425
	داخل المجموعات	3985.666	96	41.517		
	التباين الكلي	4102.640	99			
المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	بين المجموعات	223.452	3	74.484	1.624	.189
	داخل المجموعات	4403.538	96	45.870		
	التباين الكلي	4626.990	99			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	579.450	3	193.150	.890	.449
	داخل المجموعات	20831.110	96	216.991		
	التباين الكلي	21410.560	99			

أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فاطمة محمد أحمد بريك (2011) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة للنماذج الإشرافية ومعوقات ممارسة تلك النماذج تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة في التدريس.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد اللوح (2012) التي توصلت إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1992) التي توصلت إلى: وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تحصيل المشرفين التربويين في الاختبار البعدي للأنماط الإشرافية التالية: المباشر، التشاركي، وغير المباشر وذلك حسب متغيرات الخبرة والدورات التدريبية.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خالد الرشيد (2001) التي توصلت إلى: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات للأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة التعليمية.

أسفر استعراض الجداول السابقة عن النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث في محور المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث في محور المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الماجستير، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يرى الباحث أن الإشراف التربوي يعتبر أحد أهم دعائم النظام التعليمي، ونظراً لأن النظام التربوي يعمل في شكل منظومة متكاملة، فإن الإشراف أصبح عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج، وتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة، وتقويم عمليتي التعليم، وكذلك التنسيق وتنظيم الجهود، واستغلال الطاقات الإنسانية بعيداً عن التداخل وتجنب التكرار في طرق التدريس.

ومع التطورات والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والتي تؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من المشرف لاطلاعهم على المستجدات وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في ضوء هذه التطورات، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير عملية الإشراف التربوي في كافة جوانبها، حيث إنها أصبحت خدمة تربوية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية من معلم وطالب وبيئة مدرسية، كما تتضح أهمية دور المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي في أحداث التغيير وتطوير التعليم والمجتمع.

## الفصل الخامس

### أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

يعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل لها الباحث إلى جانب تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

#### أولاً: أهم النتائج:

1/ جاء استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري وتفعيله في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم جاء بدرجة عالية.

2/ متطلبات الاشراف التطويري لدى المشرف التربوي تتوافر بدرجة عالية.

3/ ممارسة المشرف التربوي للإشراف التطويري لتنمية معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

4/ هنالك معوقات تواجه تفعيل الإشراف التطويري تتمثل في: قلة الورش التدريبية، عدم وضوح رؤية الاشراف التطويري لدى بعض المشرفين، عدم توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الاشراف التطويري.

5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث في محور المعوقات التي تواجه الاشراف التطويري تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، وأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الماجستير.

6/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرها يورد الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل الإشراف

التطويري من قبل المشرفين في المدارس الثانوية منها ما يلي:

1/ تبني التخصصية في عمل المشرفين للمحافظة على هذه المستويات الجيدة من الإشراف التربوي، بأن يكون هناك مشرفون متخصصون للتدريب، ومشرفون لإعداد الامتحانات، ومشرفون للإشراف الميداني.

2/ تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين لتطبيق متطلبات الاشراف التطويري من خلال ابتعاثهم للدراسات العليا أو عقد دورات تدريبية متخصصة.

3/ تشجيع المشرفون التربويون على استخدام أساليب الإشراف التطويري في ممارساتهم العملية للإشراف التربوي.

4/ تضمين برامج كليات التربية على مقررات عن أساليب الإشراف التربوي الحديثة ومنها أسلوب الإشراف التطويري لإعداد الطلاب المعلمين في المستوى الجامعي وقبل الخدمة.

5/ تذليل المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون استخدام أساليب الإشراف التطويري منها: العمل على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي، توصيف عمل المشرف التربوي بحيث تكون مهامه واضحة ومحددة بالنسبة له ولغيره، زيادة عدد المشرفين وتحديد النصاب من المعلمين لكل مشرف.

6/ التأكيد المستمر على المعايير المطلوبة ومؤشرات الأداء والممارسات الجيدة من المعلمين من خلال إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي والمرحلي بالمدارس.

### **المقترحات للدراسات المستقبلية:**

يقترح الباحث بعض العناوين لدراسات مستقبلية منها:

1/ اجراء دراسة حول علاقة المشرف التربوي بالمجتمع الداخلي وأثرها في تطوير العملية التعليمية.

2/ اجراء دراسة لبحث متطلبات الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة.

3/ تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

4/ اجراء دراسة حول الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيق الورش التدريبية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القران الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

1/ أبو عابد، محمود محمد (2004). المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية، الأردن: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.

2/ الابراهيم، عدنان (2002). الإشراف التربوي أنماط وأساليب، أريد: مؤسسة حماده للنشر.

3/ أبو غريبه، ايمان (2011). الإشراف التربوي (مفاهيم واقع افاق)، الأردن: دار البداية للنشر.

4/ أحمد، أحمد إبراهيم (1999). الإشراف المدرسي والعيادي، القاهرة: دار المعارف الطباعة والنشر.

5/ الأفندي، محمود حامد (1979). الإشراف التربوي، القاهرة: عالم الكتب للنشر.

6/ الباطين، عبد العزيز عبد الوهاب (2005). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض: مكتبة العبيكان.

7/ البدرى، طارق عبد الحميد (2002). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة.

8/ البشير، محمد مزمل ومحمد، عبد الغني إبراهيم وآخرين (2007)، الإدارة العامة للتدريب والتأهيل التربوي، مرشد التوجيه الفني.

9/ حامد، عباس بله محمد (2011)، الإشراف التربوي، الخرطوم: دار جامعة أمدرمان الإسلامية للطبع والنشر.

10/ الحبيب، فهد (1996) التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، الرياض: مكتبة التريية.

11/ الحريري، رافده عمر (2006). الإشراف التربوي واقعه وأفاقه المستقبلية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

12/ الحسن، حسن عبد الرحمن (2012). أوراق بحثية في الإشراف التربوي وتأهيل المعلمين، معهد الخرطوم الدولي للغة العربية.

13/ حسين، سلامة وعوض الله، سليمان (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر.

- 14/ حسين، سلامه عبد العظيم (2006). اتجاهات حديثه فى الإشراف التربوي، الأردن: دار الفكر.
- 15/ حمدان، محمد(1992). الإشراف في التربية المعاصرة، عمان: دار التربية للنشر.
- 16/ الخطيب، رداح والخطيب، احمد، وجيه، الفرج (2000). الادارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، اريد: دار الأمل للنشر.
- 17/ دواني، كمال(2003). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، عمان: دار الجامعة الأردنية للنشر.
- 18/ السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي (مفهومه، نظرياته، أساليبه)، عمان، الأردن: دار طارق للنشر والتوزيع.
- 19/ الشهري، خالد محمد (2013). الإشراف التربوي، عمان، الأردن: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 20/ شمس الدين، على (2007). السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، عمان: دار الفكر للنشر.
- 21/ طافش، محمود مصطفى (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 22/ الطعاني، حسن أحمد (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه اهدافه اسسه اساليبه)، الأردن عمان: دار الشروق للنشر.
- 23/ عامر، طارق عبد الرؤوف (2010). الإشراف التربوي والتوجيه الفني، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.
- 24/ عايش، أحمد جميل (2008). تطبيقات في الإشراف التربوي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 25/ العبادي، عبد الله (2009). الإشراف التطويري، جدة: ادارة الإشراف التربوي.
- 26/ عبد العظيم، حسين سلامة وعوض الله، عوض الله سليمان (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 27/ عبد الهادي، جودة عزت (2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل تحسين المعلم)، عمان: دار الثقافة للنشر.
- 28/ عطاري، عارف (2005). الإشراف التربوية نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.

29/ عطوى، جودة عزت (2004). الادارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها)، الأردن: دار الثقافة للنشر.

30/ عطية، محسن علي (2009). البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته، وسائله الإحصائية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

31/ العياصرة، معن محمود أحمد (2008). الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

32/ غالى، وجدي رزق (2005). قاموس الطالب، بيروت: مكتبة لبنان.

33/ محمد، المدلل البناء (2007). الإشراف التربوي في فلسطين، غزة: مكتبة آفاق للنشر.

34/ المساد، محمود احمد (2005). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، القاهرة: دار الامل والنشر.

35/ وجيه، الفرج (2007). اصول التقويم والإشراف في النظام التربوي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

36/ وزارة التربية والتعليم دليل المشرف التربوي، اهداف المدرسة الثانوية وفق التصور الجديد، السودان. 1419هـ

### ثالثاً: الرسائل الجامعية والدراسات العربية:

37/ أحمد، حسين يوسف (2013). تحليل أساليب الإشراف التربوي لأداء المعلم في ضوء الكفايات التدريسية

في مرحلة الأساس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

38/ الحارثي، محمد بن هنيدي (2003). معايير اختيار مشرفي الإدارة المدرسية وبرامج تأهيلهم، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

39/ الرشيد، خالد (2001). تقييم أساليب الإشراف التربوي في مدارس لواء البادية شمال الأردن. رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

40/ سليمان، سامية مصطفى (2011). فاعلية الإشراف التربوي في تدريب معلمي المرحلة الثانوية بالسودان

(دراسة ميدانية بولاية القضايف)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.

- 41/ على، محمد صالح عبد الله (2010). دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
- 42/ علي، محمود محمد (2000). العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وأثرها في تفعيل العملية التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية.
- 43/ القاسم، منصور (2010). بعنوان: دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة أم القرى.
- 44/ القحطاني، سعيد (2005). بعنوان: دور الإشراف التربوي في تحسين البيئة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 45/ محمد، آلاء محمد يوسف (2013). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 46/ محمد، ثريا عبد الله (1998). أساليب توجيه المعلم وتقييمه بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.
- 47/ محمد، محمد الحسن بابكر (2008). دور الإشراف التربوي وأهميته لطلبة المرحلة الثانوية بولاية نهر النيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.
- 48/ المنوفلي، منى حامد محمد (1999). أساليب الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- 49/ نصر، سلوى محمد الحسن (2006). دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.
- 50/ البابطين، عبد العزيز (1994). قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط الإشراف التربوي التطويري " المجلة التربوية، 31 (8) ص 27-69.
- 51/ بريك، فاطمة محمد أحمد (2011). واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان، مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة، العدد (23).

52/ شديفات، يحي وسليمان، القادري (2005). أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم، بحث منشور بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 17 ، العدد الأول.

53/ اللوح، أحمد حسن (2012 يناير). درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية، بحث منشور مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الأول.

#### رابعاً: الدراسات الأجنبية:

54/ Armstrong, A. (1992). "A study of the Teachers and Principals Perceptions Toward using Developmental Supervision and its effects on Teaching Morale" ,ERIC Document Reproduction Service, No 92 /01932.

55/ Gorden, S. (2000): Supervision of Instruction A Developmental Approach, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston

56/ Johns, v. (1995). "Analysis of supervisory Tasks Performed in Elementary schools "Dissertation Abstracts International, 46,321.

57/ Kelly, A. (1992). "The Instructional supervision styles of school principals, ERIC Document Reproduction Service No.94/05711.

58/ Reavis, Charles. (1987). "A test of the clinical supervision Model. " Journal of Educational Research, 70, (6), pp.311–315.

#### خامساً: الأوراق العلمية والندوات والمؤتمرات:

59/ حسن، حسن علي (1991). الإشراف التربوي ماهيته الاتجاهات الحديثة فيه ووسائل تطويره في الامارات، ورقة عمل مقدمة في ندوة أساليب التوجيه الحديث، مجلة التربية العدد 102.

60/ الخوالدة، مصطفى وآخرون. (2011). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال وفي تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، مجلة دمشق، العدد (27) المجلد (2).