المشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية وسبل علاجها

«دراسة نقدية»

الباحث

م. م. أياد أنور إبراهيم
أ.م. د. عبدالرزاق محمد أمين الجاف
م. أحمد أياد أنور

Drawbacks (problems) facing supervisors in Islamic secondary schools and ways to settle them

Researcher
Ayad Anwar Ibrahim
Abd Alrazaq Mohamed Amin Aljaf
Ahmed Ayad Anwar

الملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية وسبل علاجها، والوقوف على واقع العمل الإشرافي، والسعي إلى رفع مستواه، وتحسين أداء المشرفين في الميدان. ولتحقيق ذلك سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هي المشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية؟ وما سبل علاجها؟ تم استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي؛ نظرًا لملاءمته الدراسة، وهو أحد أشكال التفسير العلمي الموضوعي المنظم للمعلومات النظرية، لوصف الظاهرة بدقة والتعبير عنها كيفيًا وكميًا وتحديد المشكلات. وتطلب تحقيق هدف الدراسة إعداد (٣) أدوات، مثلت الأداة الأولى (استبانة استطلاعية) للمشرفين والأداة الثانية (استبانة أولية) للمحكمين والأداة الثالثة (استبانة نهائية) لعينة الدراسة، لتحديد الوزن النسبي والأهمية لكل مشكلة من المشكلات. اشتملت عينة الدراسة على (٣٠) مشرفًا، تم اختيارهم بطريقة قصدية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ستة مجالات تنضوي تحتها (٦٢) مشكلة تواجه المشرفين، وتحد من فاعليتهم تجاه العملية التعليمية.

وتضم الدراسة خمسة فصول: شملت المشكلة والأهمية والأهداف والحدود وتحديد المصطلحات، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة والإفادة منها، وبعدها جاءت إجراءات الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية المناسبة للدراسة، منها: (التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وغيرها)، وتتضمن الدراسة عددًا من الأشكال والجداول الإحصائية لتوضيح إجراءات الدراسة ونتائجها. تبعها عرضًا لأهم النتائج وتفسيرها، وختمت الدراسة بالتوصيات ومنها: الأخذ بالمشكلات الـ(٦٢) التي تواجه الإشراف، والعمل على وضع الحلول لمعالجتها والحد منها، وبث روح التعاون والعمل الجماعي والتحلي بصفة المشرف الصديق الذي ينتظر قدومه للاستفادة من خبراته وتوجيهاته. والمقترحات نحو: إجراء دراسة مقارنة بين العمل الإشرافي في الثانويات الإسلامية والعمل الإشرافي في المدارس والثانويات الإسلامية على المستوى الدولي. وختمت الدراسة بقائمة المصادر، تتلوها الملاحق.

- الكلمات المفتاحية: المشكلة، الإشراف، المشرف.

Abstract

The study aimed to shed light on the Drawbacks (problems) facing supervisors in Islamic secondary schools and ways to settle them of treatment, and to identify the reality of supervisory work, and strive to raise its level, and improve the performance of supervisors in the field. To achieve this, the study sought to answer the main question: What are the problems faced by supervisors in Islamic high schools? What are the ways to treat them? Because of its relevance to the study, it is a form of objective and structured scientific interpretation of theoretical information, the descriptive approach has been used to accurately describe the phenomenon, express it qualitatively and quantitatively, and identify problems. Achieving the objective of the study required the preparation of three tools, such as the first tool (exploratory questionnaire) for supervisors, the second tool (preliminary questionnaire) for arbitrators and the third tool (final questionnaire) for the study sample, to determine the relative weight and importance of each problem. The study sample included (30) supervisors, who were chosen in a deliberate manner. The results of the study also found that there are six areas under which (62) problems face supervisors and limit their effectiveness towards the educational process.

The study includes five chapters: the problem, importance, objectives, limits and terminology, then the theoretical framework and previous studies and benefit from them, and then came the study procedures, and the program used statistical packages for social sciences (SPSS) to conduct the appropriate statistical operations of the study, including: (iterations, arithmetic average, the study includes a number of figures and statistical tables to illustrate the study procedures and results. Followed by a presentation of the most important results and interpretation, the study concluded with recommendations, including: the introduction of the problems (62) facing supervision, and work to develop solutions to address and reduce, and to spread the spirit of co-

operation and teamwork and be a friendly supervisor who is waiting to come to benefit from his expertise and guidance. Proposals to: Conduct a comparative study between supervisory work in Islamic secondary and supervisory work in Islamic schools and high schools at the international level. The study concluded with a list of sources, followed by appendices.

- **Keywords**: Problem, Supervision, Supervisor.

* * *

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، المبعوث رحمة للعالمين، محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد: لا يخفى على ذي لب وعينيين أن ما يشهده واقعنا المعاصر من تراجع في النواحي العامة والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ينعكس على الناحية التربوية والتعليمية؛ الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في العملية التربوية ومرتكزاتها؛ ومنها الإشراف التربوي وما يواجهه من مشكلات، والكشف عن الأسباب، بغية علاجها وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق أهدافه، في تطوير أداء المدرسين في جميع التخصصات في الثانويات الإسلامية، فينعكس إيجابًا على العملية التربوية التعليمية.

وحرصًا من المديرية العامة للتعليم الديني والدراسات الإسلامية على تطوير العملية التعليمية فيها، أمرت بتشكيل لجنة لدراسة المشكلات التي تواجه التعليم الديني عمومًا (الإشراف، الإدارة، المدرس، الطالب، المنهج)، فكانت البداية من الإشراف.

تم اتفاق اللجنة على تحديد المشكلات الإشرافية التي تواجه المشرفين في التعليم الديني وسبل علاجها، بوضع خطة لدراستها، من أجل أن تسير العملية التربوية في الثانويات الإسلامية على وفق الخطط المرسومة لها.

فينعكس إيجابًا على الإدارات المدرسية، وينعكس على النهوض بالطلبة في الثانويات، ومن هنا عمد الباحثون إلى إجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة «**المشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية وسبل علاجها**».

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع العمل الإشرافي، والسعي إلى رفع مستواه، وتحسين أداء المشرفين في الميدان.

وظِّف في هذا الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي؛ نظراً لملاءمته الدراسة، وهو أحد أشكال التفسير العلمي الموضوعي المنظم للمعلومات النظرية، ووصف الظاهرة نفسها كما هي في الواقع، دون تأثر بالعوامل الذاتية، وصولاً إلى نتائج تسهم في فهم الواقع.

وقد شملت الدراسة مقدمة وخمسة فصول هي:

- **الفصل الأول: شمل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها وتحديد مصطلحاتها**

الفصل الثاني: وقد تضمن الإطار النظري للدراسة، وذكر أهم الدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة وتناولت مجتمع الدراسة وعينتها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

الفصل الرابع: تضمن عرضًا لأهم النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتحليلها الإحصائي.

الفصل الخامس: وفيه مقترحات سبل العلاج والتوصيات.

ثم بعد ذلك جاءت قائمة المصادر والمراجع، تتلوها الملاحق.

* * *

الفصل الأول

التعريف بالبحث

- **مشكلة الدراسة:**

نبغي لكل مؤسسة أن تراجع خططها الاستراتيجية ونشاطاتها وأداء أفرادها دوريًا، لتقويم عملها بكل مفاصله، ولا سيما أن العملية التعليمية في البلد تعاني من مشكلات جمة، فاتفقت الآراء في هذه الدائرة على أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تفعيل مهمة الإشراف، وتكشف عن أهم المشكلات التي تواجهه، والوصول إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الإفادة منها. (كامل، ٢٠١٩)، و(ماينوز، ١٩٨٨).

أكدت البحوث والدراسات الحديثة منها دراسة (عيسان والعاني، ٢٠١٤)، ودراسة (ماينوز، ١٩٨٨) على الدور الطبيعي الذي يؤديه الإشراف الاختصاص، والدور المهم الذي يطلع به المشرفون بوصفهم خبراء ومتخصصين في المناهج وطرائق التدريس والإدارة التربوية، وتأثيرهم البالغ وعملهم المتواصل لمساعدة المدرسين، وتوجيههم نحو السبل التي تزيد من فعاليتهم وتعزز نموهم المهني والعلمي، في إطار وظيفة الإشراف في العملية التعليمية والتربوية(١).

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هي المشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية؟ وما سبل علاجها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين؟

٢- ما أهم المشكلات العلمية التي تواجه المشرفين؟

٣- ما أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه المشرفين؟

٤- ما أهم المشكلات التربوية التي تواجه المشرفين؟

٥- ما أهم المشكلات الاقتصادية التي تواجه المشرفين؟

(١) الأسدي، سعيد جاسم، مروان عبدالحميد إبراهيم (٢٠٠٣): الإشراف التربوي، ط١، دار الثقافة، عمان، ص٢٠.

٦- ما أهم المشكلات الأخرى التي تواجه المشرف التي تواجه المشرفين؟

٧- ما سبل العلاج؟

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تشخيص المشكلات المهمة التي تواجه المشرفين، ثم وضع الحلول الملائمة لمعالجتها.

وتتجلى أهمية الإشراف بوصفه نشاطًا موجهًا يعتمد على دراسة الوضع التربوي الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق وتنمية قدراتهم ورفع مستواهم العلمي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التربوية وتحقيق أهدافها وانه يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلّم.

وعلى الرغم من الاهتمام بالإشراف الاختصاص في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية في العراق، وما شهده من تطوّر نوعي في أهدافه وتنظيمه وأساليبه، إلاّ أنه اتصف بتذبذب مسيرته، وذلك لوجود عوائق ومشكلات، لذلك فهو بحاجة ماسة إلى دراسة ومراجعة في ضوء المستجدات التربوية والاتجاهات العالمية المعاصرة؛ لتحديد أبعاد المسيرة الحالية والمستقبلية، والوقوف على أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض مسيرته، واقتراح سبل تطويره؛ لإحداث نقلات نوعية في طبيعة عمل الإشراف الاختصاص والإداري؛ ضماناً لحسن التوجيه والمتابعة لمسارات العملية التربوية في الثانويات الإسلامية.

إن الدراسة الحالية تشكل محاولة للوقوف على أهم المشكلات التي تعيق العمل الإشرافي الاختصاص التربوي والإداري في الثانويات الإسلامية وتحليلها، ثم إيجاد الحلول لتحديد معالمه المستقبلية في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة.

وعلى مستوى دول الخليج العربي أجرى مكتب التربية العربي عام ١٩٨٥ دراسة ميدانية عن الإشراف الاختصاص في دول الخليج ومن ضمنها العراق وأكدت أربعة منطلقات تعزز مكانته في العملية التعليمية والتربوية وهي[1]:

١- إن الإشراف الاختصاص التربوي هو الذي يعايش العمل التربوي والتعليمي في الميدان ويتعامل

(١) القاسم، بديع محمود مبارك، محمود عبدالكريم جاسم الزبيدي (٢٠٠٩): الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، كانون الثاني، ص١٠

مباشرةً مع قطبي العملية التربوية؛ (المدرس والمتعلم) ويلاحظ دائماً جميع العناصر المتصلة بتلك العملية ويدرك الدور الذي يؤديه كل عنصر في مساعدة المدرس والمتعلم.

٢- إن الإشراف الاختصاص التربوي هو الذي يتابع العملية التربوية في ميدانها ويرى مقوماتها ويعيش قضاياها ومشكلاتها ويتحسس مطالبها فيقومها تقويما تطويريا مستمراً يشمل كل عنصر فيها: أهدافها ومفرداتها وطرائق التدريس وإدارة المدرسة والخدمات التعليمية والجو المدرسي بصورة عامة مما لا يتيسر لغيره من القائمين على العملية التربوية.

٣- إن الإشراف الاختصاص التربوي هو حلقة اتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه إدارياً وفنياً، ينقل إليها نظرته ويمدها بالمعلومات اللازمة عن إيجابيات العمل وسلبياته بعد أن يقف على أبعاده بالملاحظة والحوار والمقابلة وبإجراء البحوث والدراسات ويقارن بين مدرسة وأخرى ومدرس وآخر من حيث المواقف التعليمية والخبرات المكتسبة من المواقف وأثرها في نمو المتعلم ويتعاون مع أعضاء الهيئة التعليمية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم.

٤- المشرف الاختصاص التربوي غالباً ما يشارك في بناء المناهج وتقويمها وتطويرها، فيضع فيها ثمرات تجاربه وما جمعه من مختلف المصادر المتعلقة بالتربية والمدرس والإدارة المدرسية وأولياء الأمور وما تقدمه الدراسات النفسية والتربوية من اتجاهات حديثة.

تؤكد المؤتمرات والندوات التربوية التي عقدت في العراق على أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به الإشراف الاختصاص وتأثيره المضاعف على مردود العملية التربوية بإسهامه في تطوير الكفاءة المهنية لمدرسي ومديري المدارس[1].

تلبي هذه الدراسة حاجة دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية للوقوف على واقع الإشراف الاختصاص والمشكلات التي تواجهه وسبل حلها؛ وذلك لتفعيل دور المشرفين الاختصاصين التربويين والإداريين، وبث روح المشاركة والحوار، مما يشكل اللبنة الأولى في عملية التطوير للعملية التربوية.

- **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع العمل الإشرافي، والسعي إلى رفع مستواه، وتحسين أداء المشرفين، عن طريق:

(١) العجيلي، حامد شفوت ياسين(٢٠٠٥)، المشكلات التي تواجه المشرف التربوي والإداري للمرحلة الابتدائية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، ص١١-١٢.

١. تعرف مشكلات الإشراف الاختصاص في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية.

٢. إيجاد الحلول وسبل العلاج للمشكلات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

- **حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: قسم الإشراف بدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية بالعراق، ومن ينتسب إليه من مشرفين.

- **الحدود الزمانية:**
- **للعام الدراسي ٢٠١٧م- ٢٠١٨م**
- **تحديد المصطلحات:**

أولاً: المشكلة: «هي حالة ارتباك وحيرة إزاء موقف حياتي يواجه الإنسان ويدفعه إلى التفكير لإيجاد الحل الذي يمكنه من إزالة هذا الارتباك والخروج من الموقف بنجاح في إعادة التوازن»[١].

- **التعريف النظري للمشكلة:**

هي ما يواجهه المشرفون في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، مما يعيق عملهم في المجالات الإدارية، والعلمية، والاجتماعية، والتربوية، والاقتصادية، وغيرها.

ثانياً: الإشراف:

١. عرّف (ويلز وبوندي) الإشراف بأنه: «مهمة قيادية لمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس، وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالعلم»[٢].

٢. ويعرّف: «الإشراف هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها»[٣].

٣. يعرّف (البدري) الإشراف بأنه: «عملية تعاون وتفاعل، بقصد التعرف على طبيعة المواقف التربوية والتوجيه المنظم، في إطار ما يتوفر في المدرسة من إمكانات واستعدادات، وسبل توظيفها للوصول إلى أفضل النتائج، وتحقيق الأهداف المرسومة، وهو مهمة قيادية تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر؛

---

(١) الجاف، عبدالرزاق محمد أمين، أحمد إياد أنور الأعظمي (٢٠١٨)، المناهج وطرائق التدريس، ط١، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، ص١٣٩.

(٢) Goh Wiles and Joseph Bondi, Supervision AG uide to practice. ColuMbus. Merrill pubco. ١٩٨٠. P١١.

(٣) صليوو، سهى نونا (١٤٢٥/٢٠٠٥)، الإشراف والتنظيم التربوي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع عمّان - الأردن ص٢٦

من إدارة، ومعلمين، ومناهج، وطرائق، وأنشطة "[١].

٤. عرّف (مكتب التربية العربي لدول الخليج) الإشراف بأنه:

العملية التي فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها، لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، ويشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة؛ سواء كانت تدريبية، أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها، والعلاقات الموجودة فيما بينها.[٢]

٥. التعريف النظري للإشراف:

عملية قيادية، تحفيزية، اتصالية، تهدف إلى معرفة الظروف البيئية التي تؤثر في تنمية مدرسي ومديري ثانويات التعليم الديني والدراسات الإسلامية، ورفع مستواهم العلمي والمهني، باطلاعهم على أحدث المستجدات التربوية والعلمية والتعليمية، لحل المشكلات التي تواجههم بغية تطوير النظام التربوي التعليمي الإسلامي.

ثالثاً: المشرف:

١. هو خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المدرسين على النمو المهني والعلمي، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، وتقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، لذا يستلزم منه معرفة أصول التربية الإسلامية، ونظريات التعلم، وطرائق التدريس، والقياس والتقويم، ومهارات الإدارة وغيرها، والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه[٣].

٢. عّرفه (مكتب التربية العربي لدول الخليج) بأنه: «الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه، سواء أكان هذا المشرف لمرحلة الابتدائية أم المتوسطة أم الثانوية»[٤].

٣. التعريف النظري للمشرف: هو الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف الاختصاصي التوجيهي أو الإداري، لتحقيق أهدافه بالأساليب والأنشطة الإشرافية المتنوعة، في المرحلتين المتوسطة والإعدادية.

رابعًا: التعريف النظري للعلاج: محاولة السيطرة على المشكلة التي تواجه المشرف والتخلص منها بإزالة مسبباتها والوصول إلى حالة من الاتزان والاستقرار الوظيفي.

---

(١) القاسم، بديع، محمود الزبيدي: الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق (مرجع سابق)، ص١٢.
(٢) المصدر نفسه، ص١٣.
(٣) صليوو، سهى نونا: الإشراف والتنظيم التربوي، (مرجع سابق)، ص١٤٩.
(٤) القاسم، بديع، محمود الزبيدي: الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق (مرجع سابق)، ص١٣.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- **الإطار النظري:**

يحتاج العاملون في أي مجال من مجالات الحياة إلى من يُرشدهم ويوجههم ويُشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم من حَسن إلى أحسن، وعمليات التربية والتعليم بشكل خاص لا يمكن أن تتم بشكل صحيح ومتكامل، ولا يمكن أن يتحقق النجاح اللازم إلا إذا وَجدت من يهتم بها، ويشرف عليها، ويوفر لها الإمكانات اللازمة، حتى تسير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها. وحاجة المعلم إلى تلقين أسرار الصنعة والمهنة أشد وأقوى، حتى يتمكن من إتقان التعامل مع الطلبة، ويزداد خبرةً بمهنة التدريس حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها في تكوين شخصية الأبناء، وإعدادهم للحياة»[(١)].

من هنا تأتي الحاجة الملحّة إلى الإشراف التربوي والتعليمي العام والتخصصي، ولكي يتحقق وجود الإشراف ويحقق أهداف التربية والتعليم، لابد من وجود شروط ومستلزمات كي تؤتي العملية ثمارها، ولكي لا يصبح الإشراف حلقةً زائدة يتمنى المدرس لو أُلغيت!

- **أهداف الإشراف:**

يعد تطوير التعليم الهدف العام والأول للإشراف التربوي للسعي إلى تحقيق الأهداف التعليمية للمواد الدراسية بكفاية وفاعلية عن طريق[(٢)]:

١- رفع كفايات المعلمين التعليمية والتربوية، وتنميتهم المستمرة.

٢- مساعدتهم على حل المشكلات التي تعترض عملهم بأرقى الأساليب.

٣- تزويدهم بالخبرات التربوية اللازمة التي يحتاجون إليها لأداء رسالتهم.

---

(١) طه، سهام محمد أمر الله (٢٠١٣)، الإشراف التربوي، ط١، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية - مصر ص١٥.

(٢) عايش، أحمد جميل (٢٠٠٨)، تطبيقات في الإشراف التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان - الأردنّ، ص٣٥-٣٨؛ طه، سهام محمد أمر الله، الإشراف التربوي، (مرجع سابق) ص١٦-١٧؛ حسين، سلامة عبدالعظيم، عوض الله سليمان (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمّان - الأردن، ص٢١-٢٤.

٤- إشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها بين جمهور المعلمين، بالورش التدريبية، وعقد الندوات الحوارية، وإجراء البحوث والدراسات، وتنظيم الدورات التطويرية، وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة لهم.

٥- تطوير الاستراتيجيات التعليمية التعلمية وتوظيفها لدعم برامج وخطط المؤسسة.

٦- تعديل المناهج وتطويرها لتُشبع حاجات المتعلمين.

٧- تعديل أساليب التعليم وطرائقه في الموقف التعليمي، بما يناسب مستوى الطالب وطبيعة المادة والمستلزمات المتوافرة.

٨- تطوير عمل إدارات المدارس، لترتقي إلى مستوى التوجيه المباشر، بغرض إيجاد زميلٍ في المهنة مؤهلٍ علمياً وإدارياً وإنسانياً، وأكثر خبرةً، يعمل على مساعدة المدرسين والأخذ بأيديهم لحل المشكلات، وتحسين أدائهم.

٩- توجيه المدرسين واستكمال نموهم المهني، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات التدريس، وتعريف القدامى بالمستحدث في عالم التربية والتعليم، وتمكين الجدد منهم.

١٠- الكشف عن حاجات المدرسين، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين هيأة التدريس والإدارات.

١١- مساعدة المدرسين على تعرف مصادر البيئة المحلية وسبل الإفادة منها.

١٢- مساعدة المدرسين على تقويم أداء الطلبة وتطويرهم، وإعانتهم على تقويم أنفسهم وتطويرهم ذاتياً.

١٣-تعزيز الانتماء لمهنة التدريس (تربيةً وتعليماً) وللإشراف التربوي خاصةً، وإبراز دورها شريكاً استراتيجياً للمدرسة والمجتمع.

١٤- التواصل الإيجابي والتعاون مع المؤسسات المحلية والعربية والعالمية، للإسهام في برامج الأبحاث والتخطيط التربوي، وتنفيذ وتقويم برامج التعليم والتدريب والمناهج.

١٥- التأكيد على القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التربوية التعليمية.

يُجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي، هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه، بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن من اتجاهاتهم[1].

(١) عطوي، جودت (٢٠٠٤)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط١، دار الشروق، عمّان - الأردن ص٢٣١

وحيث إن مخرجات العملية التربوية العربية في مجملها غير تامة كنتيجة حتمية لضعف مدخلاتها، فإن الأمل المرجو للخروج من هذا الواقع المتردّي يكمن لدى الإشراف التربوي فهو حلقة الوصل العظمى إلى تحسين التعليم، فإذا استطعنا أن نوجد إشرافاً تربوياً شوريًا (ديمقراطياً)، فإننا نكون بذلك قد خطونا الخطوة الصحيحة الأولى في السبيل المطلوب لتصحيح مسار العملية التعليمية، من أجل تربية مثمرة. غير أن الإشراف التربوي ما زال في بلادنا العربية إشرافًا وتوجيهاً في ظاهره ومسمّاه، تفتيشاً في حقيقته! لذلك وجب إعداد المشرفين التربويين إعداداً إشرافياً دقيقاً، وفق معايير علمية أخلاقية ربّانية، بحيث يستطيعون القيام بالدور الخطير المنوط بهم، وهو تحسين التعليم وبلوغ الرسالة.

- **مميزات عملية الإشراف التربوي:**

يوجد العديد من المميزات ومن أهمها الآتي[1]:

١- عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، برعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر، لكل من الطالب والمدرس والمشرف.

٢- عملية قيادية، تتمثل في القدرة على التأثير في المعلم والطالب، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

٣- عملية استشارية، تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع.

٤- عملية إنسانية، تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد، بصفته إنسانا، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، ليتحكم في معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد.

٥- عملية منظمة تعتمد على التخطيط أساسا لها. ومستمرة، بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي. وشاملة، فهي تهتم بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

٦- عملية تعاونية، بين المشرف والمدير والمعلم لإنجاح العملية التربوية والتعليمية. وتتألف من مجموعة كبيرة من النشاطات التربوية، كالتخطيط والتدريب والتطوير والتقويم والتنسيق.

٧- عملية الإشراف التربوي، ليست هدفًا في حد ذاته، بل هي وسيلة لتوجيه المعلمين وإرشادهم

(١) حسين، سلامة عبدالعظيم، عوض الله سليمان (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص١٦؛ السعود، راتب (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط١، دار الجليل للطباعة والنشر، عمّان - الأردن، ص٧١

وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم، مما يكفل لهم تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها داخل حجرة الصف وخارجها.

- **تطور مفهوم الإشراف:**

مرت مرحلة الإشراف بثلاث مراحل[١]:

- الأولى: مرحلة التفتيش.
- الثانية: مرحلة التوجيه التربوي.
- الثالثة: مرحلة الإشراف التربوي.

لقد تجاوز الإشراف مرحلة التفتيش، ونريد له أن يرقى إلى مرحلة جديدة يُطلق على المشرف (الصديق الناقد). الإشراف التربوي ركنًا من أركان المهمة التي يقوم عليها العمل التربوي مسّه التطور، وحَقّ عليه تطوير استراتيجياته وأدواته، بل حق عليه أن يغير أسسه ومبادئه ومفاهيمه وأبعاده، بل والصورة القاتمة للإشراف في حقبة تاريخية استمر أثرها السلبي حينًا من الزمان، صورة كان معها الإشراف كعملٍ مخابراتي تفتيشي يقوده شخص بصورة سوداء، وحقيبة جلدية وقلم أحمر ووجه عابس، هدفه تصيد الأخطاء والإيقاع بالمعلمين متلبسين بأخطاء تضعهم في مواقف لا يُحسدون عليها.

ويعتمد المشرفون التربويون في تحقيق أهدافهم عدةَ أساليب إشرافية متطورة مثل: الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، المداولة الإشرافية، الدروس التطبيقية، الإشراف الإكلينيكي أو العيادي (الصفّي)، التعليم المصغر.. وغيرها. وإن ضعف المشرف الاختصاصي، وقلة استطاعته القيام بدوره يؤثر في المدرس سلباً، ينعكس على الطالب فيكون الضحية؛ إذ يجتاز المرحلة بعد المرحلة من غير فائدة تربوية مناسبة[٢].

- **نماذج معاصرة من الإشراف التربوي:**

أولاً: المنحى التشاركي في الإشراف[٣]:

(١) عايش، أحمد جميل: تطبيقات في الإشراف التربوي،(مرجع سابق) ص٢٠.

(٢) العاجز، فؤاد علي (١٩٩٨)، مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان، الإدارة التربوية في فلسطين، الواقع والطموح، بتاريخ ١٥/١٠/ ١٩٩٨م، كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة، ص٢.

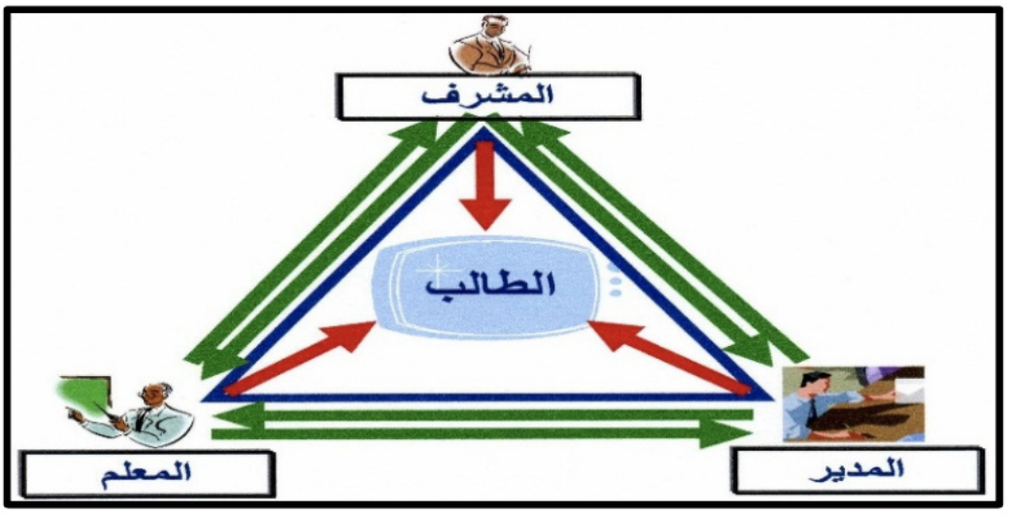
(٣) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، إشراف نورة أحمد الغتم (٢٠٠٧)، رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء تطوير المرحلة الإعدادية، وزارة التربية والتعليم، المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرون، البحرين. ص٨-٩.

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة في النظرية والتطبيق، فلم يعد الإشراف ذلك التفتيش الذي يسعى للبحث عن العيوب أو التنبيه لها على أفضل الأحوال. فالإشراف المعاصر يتميز بكونه عملية إنماء مهني للمعلم، يسعى لمساعدته على تطوير نفسه، وتهيئة البيئة المناسبة لنموه المهني، وهو عملية مستمرة، وليس نشاطًا آنيًا سرعان ما ينتهي. وليس المهم مَن يقوم بعملية الإشراف، بقدر ما تهم فاعلية الإشراف نفسه. والإشراف التشاركي يعتمد أساليب إشرافيه معاصرة ومتنوعة، تعطي القائمين على عملية الإشراف والمعلم خيارات تنموية واسعة، بما يتناسب مع المعلم والموقف التعليمي.

ويعرّف طعاني (٢٠٠٥): مفهوم الإشراف التشاركي:

هو أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية؛ من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين ومتعلمين، ويتعلق هذا الأسلوب بنظرية النظم المفتوحة، التي تتناول العملية الإشرافية من عدة أنظمة جزئية مستقلة، ترتبط بالسلوك الإشرافي للمشرفين والسلوك التعليمي لكل من المعلمين والمتعلمين. وينبثق هذا المفهوم من كونه عمليةً فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة، تهدف إلى تحسين نتاجاتها، وهي مسئولية مشتركة بين مدير المدرسة والمعلم الأول، باعتبارهما مشرفين مقيمين في المدرسة، والمشرف التربوي باعتباره خبيرًا تربويًا ومستشارًا متخصصًا. وكلٌّ منهم يمكن أن يقوم بدور تربوي فاعل ومؤثر. والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

شكل (1) يبين التأثير والتأثر بين عناصر الإشراف التشاركي



ويؤكد عطوي (٢٠٠٤): على تميز هذا المفهوم من الإشراف بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين القائمين عليه، والمعلم، والتركيز على تحقيق أهداف الإشراف التشاركي المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس، وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف[١].

ويرى ذوقان عبيدات: أن مسلّمات هذا النوع من الإشراف: لا تستطيع تحقيق الهدف إذا عملت وحدك، بل العمل الجماعي يحسن تعلم الطلبة، فكل منا يكمل الآخر، والجميع مسؤول عن نجاح العمل[٢].

لذا ينبغي أن يسعى الإشراف التشاركي في المرحلة الثانوية على الحرص والتركيز والاهتمام بشخصية المتعلم، وجعل المدرسة متفاعلة ومتطورة ومتجددة ذاتيًا بما يناسب حاجاته وقدراته، ولا يتحقق ذلك إلا بتظافر جميع الجهود داخل المدرسة وخارجها، والاستفادة من عملية التقويم لتحقيق الفائدة المرجوة، والاهتمام بالتغذية الراجعة للنهوض بالواقع التعليمي في هذه المرحلة.

- **متطلبات تفعيل الإشراف التشاركي.**

يشير راشد العبد الكريم (٢٠٠٥): إلى أن الإشراف يسعى لتغيير في جوانب السلوك والقيم والاتجاهات، فهي منظومة متكاملة تحتاج إلى عمل جماعي تشاركي لتحقيق التغيير الذي تسعى المدرسة له بشكل عام. وهنا يكمن دور المشرف التربوي في التنسيق والتكامل مع الأطراف الأخرى المعنية بعملية الإشراف[٣].

ثانياً: إشراف الصديق الناقد:

يقوم هذا النموذج على ثلاثة أسس هي: المساندة والدعم والمتابعة. وهذه تحتاج إلى شخص خبير له إلمام بالمشروع أو البرنامج وأهدافه وأبعاده، أن يتصرف تصرف الصديق الناقد. ويذكر (دو كاتال، ١٩٩٩): أن أسلوب الصديق الناقد، نشأ في بريطانيا، ويقصد بالصديق الناقد ليس الصديق المراقب ولكن الصديق المرجع، والصديق المصدر الذي يسعى لمساعدة الشخص الذي يسانده، فهو لا يُصدر أحكاما على الأداء، بل يحاول أن يفهم الحالة ويقدم ملاحظاته، وانطلاقًا من هذه الملاحظات يمكن

(١) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، رؤية جديدة للإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص٩.
(٢) عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥)، الإشراف التشاركي هل هو الحل، ورقة مقدمة للمؤتمر التربوي الثالث، الإشراف التربوي إدارة لجودة التعليم، ١٥-١٦/ مارس آذار، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص١٥-١٦.
(٣) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، رؤية جديدة للإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص١٠.

مناقشة القضايا المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الإنجاز. وترتبط قدرته على بناء علاقات، بمعرفته بأهمية الممارسات التأملية. ويعرّف «الناقد» المميزة لدوره، هو إصدار الأحكام أو المشاركة فيها وليس التصرف كناقد سلبي[١].

فالصديق الناقد «هو شخص موثوق به يسأل أسئلة مثيرة، ويوفر البيانات التي يتعين بحثها بعدسة مختلفة، وينتقد الأعمال كصديق مخلص. الصديق الناقد يأخذ الوقت الكافي ليتفهم سياق العمل بشكل كلي، والنتاج الذي يجهد الشخص أو فريق العمل إنجازه. وهكذا يكون هذا الصديق هو داعية لإنجاح هذا العمل. وتتميز فكرة الصديق الانتقادي بوجودها بين طرفي نقيض «الشاهد العدائي» و«الحبيب المسامح»[٢].

ويساعد الصديق الناقد في تطوير جاهزية المدارس لتقبل التغيير، ويساعد في أعمال تربوية، وربط البيانات في تفسيراتنا لاتخاذ تلك القرارات، وهو حذر ودقيق في أخذ جميع جوانب سياقات الموضوع قبل تقديم تغذية راجعة عنه، إذ أنه متطوع خبير من الخارج، ويتصف بالثقة العالية. ومما يزيد من فاعلية هذا النموذج، أن إجراءات المتابعة والتقويم متتابعة والمشاركة فيها جماعية. ويساعد الصديق الناقد في عملية التطوير المهني كونه مستمع جيد، يساعد في حل المشاكل، ويساندهم في ترتيب أفكارهم واتخاذ القرارات الصائبة ويحاورهم ليطورهم مهنياً بطريقة لا تحققها القراءة الذاتية أو المؤتمرات أو التعلم في الصفوف ، فهو يسأل أسئلة حافزة. ويقوم بعمله كمشرف ناقد عن طريق توضيح دوره كصديق ناقد للمعلم، وطلب ملاحظة موقف تعليمي. يعقبه لقاء المعلم؛ وطرح أسئلة حول الموقف المُلاحظ، ومناقشة طريقة التنفيذ. وتحديد النتاجات التي يرغب الطرفان تحقيقها في هذا اللقاء. وتقديم تغذية راجعة عن الجوانب المهمة في الموقف المُنفَذ. ويكون النقد بشكل إيجابي، يليها تأمل الطرفين للافتراضات المطروحة، وتحديد الملائم منها لتحقيق أهداف الموقف التعليمي[٣].

ثالثاً: إشراف الأقران:

ورد هذا الأسلوب بمسميات كثيرة وكلها ترى الغاية نفسها وأهمها: الإشراف من قبل الزملاء، أو

---

(١) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، رؤية جديدة للإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص١٤.

(٢) موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة. على الرابط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/.

(٣) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، رؤية جديدة للإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص١٥-١٧.

التدريب، أو الملاحظة، أو إشراف الرفاق، أو تبادل الزيارات وغيرها. لتبادل المنفعة والخبرات، ويوفر التغذية الراجعة الداعمة، ويعرّف بأنه برنامج ينظمه المشرف التربوي لمعلمي مادة تخصصه ينفذ داخل المدرسة الواحدة أو خارجها لتبادل الخبرات بين المعلمين والاستفادة من الأعمال التي يقوم بها بعض المعلمين البارزين[١]. ويتميز هذا النوع من الإشراف، بعدم اعتماده على إصدار الأحكام، ويحث على تبادل الخبرات بين المدرسين، وتقدم فيه التغذية الراجعة بشكل يبعث على تحدي الذات ويعززالشعور بالتمكن. ويطور مهارات التواصل والتشاور، والثقة بالنفس، وتوليد شعور إيجابي نحو دعم الآخرين، الاستفادة من الأقران في حل المشكلات. وتنوعت نماذجه، منها[٢]:

- **النموذج الثلاثي:**

حيث يعمل المعلمون في مجموعات ثلاثية، يتبادلون أدوار المتحدث والمشرف والمسهّل لجلسات النقاش. وهذا النموذج يعتمد على المشاركين أنفسهم لتحديد المهام والمسئوليات التي ينفذونها عادة مع المشرف التربوي.

- **النموذج التشاوري الثنائي البنيوي:**

نموذج ثنائي يركز على تنفيذ مهام في جلسات تشاركية. يقوم المعلمون فيها ببناء بعض الأنشطة الإشرافية العامة، ويتولى كل معلم إعطاء تغذية راجعة لزميله، وتكون الجلسات أسبوعية أوكل أسبوعين، تتضمن أنشطة إشرافية متنوعة مثل: بناء الأهداف، حضور مواقف تعليمية مسجلة، مناقشة المستجدات التربوية.

ختاماً: للإشراف التربوي والإشراف الاختصاصي والإشراف الإداري رسالة إيجابية، ينبغي أداؤها بأيسر السبل، وأرقى الأساليب، وأحبّها إلى نفوس المدرسين، من غير تجريح ولا تقبيح، وقدوتنا في ذلك رسول الله ﷺ، عندما يعالج موقفًا خاطئًا لأحدهم أمام الناس، يعرّض قائلاً: (... ما بالُ أقوام قالوا كذا وكذا؟)[٣]. وقوله: (نِعمَ الرجلُ عبدُ اللهِ - يعني ابن عُمر- لوكان يُصلي من الليل) (متفق عليه)[٤] فبادر

(١) صليوو، سهى نونا: الإشراف والتنظيم التربوي،(مرجع سابق)، ص١٣٩.
(٢) فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، رؤية جديدة للإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص٢٢، ٢٤.
(٣) صحيح مسلم (ت٢٦١هـ)، بشرح النووي (ت٦٧٦هـ)، (١٩٩٤)، تحقيق: محمد فؤاد عبدالباقي، دارالكتب العلمية، بيروت - لبنان، باب استحباب النكاح حديث رقم (١٤٠١) ج٩/ ص٥٢٤.
(٤) النووي، محي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف (ت٦٧٦هـ)، (٢٠١٣)، رياض الصالحين، ط٤، إعداد مركزدارالمنهاج للدراسات، بيروت - لبنان، ص٣٩٢.

عبدُ الله رضي الله عنه بقيام الليل وما تركَه، ليستكمل شخصيته الإيمانية، ويأخذ مكانه من الصف الأول في علماء الصحابة والأمة.

فالأسلوب غير المباشر أنفع من المباشر، والنصح المنفرد أفضل من النصح في الجماعة، والكلمة الطيبة النابعة من القلب تستقر في القلب، وهكذا فالحكمة ضالة المؤمن.

- **دراسات سابقة:**

اطلع الباحثون على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف الاختصاصي التربوي. وتم تصنيف تلك الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية وحسب تسلسلها الزمني.

أولاً: دراسات عربية:

١- دراسة المغيري (١٩٨٧): معوقات الإشراف الاختصاصي التربوي:

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم. وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) مشرفة، وطبقت استبانة شملت خمسة مجالات: (اقتصادي واجتماعي وإداري وفني وشخصي)، وتضمنت الدراسة عشر فرضيات تم اختبار صحتها وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود معوقات أمام الإشراف الاختصاصي التربوي في المجالات (الاقتصادية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية) بنسب تراوحت بين (٥٧٪ حدًا أدنى إلى ٩٦٪ حدًا أعلى باستثناء المجال الشخصي).

- وجود اختلاف في آراء أفراد العينة نحو معوقات الإشراف الاختصاصي في المجال الاقتصادي لمصلحة المشرفات.

- كان المشرفون الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات أكثر إيجابية، نحو إبراز معوقات الإشراف من ذوي الخبرات.

- عدم وجود فروق في معوقات الإشراف الإداري والفني والاجتماعي باختلاف الخبرة والمؤهل العلمي والجنس.

- إجماع أفراد العينة على أن هناك معوقات تعيق المشرف الاختصاصي التربوي من القيام بمهامه الإشرافية في المجالات الإدارية، والفنية، والاجتماعية، والاقتصادية.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد معايير عملية لاختيار المشرف الاختصاصي التربوي، وإنشاء مركز تدريب للمشرفين والمدرسين، وتأهيل مدير المدرسة ليكون مشرفًا تربويًا مقيمًا لتجاوز معوقات

الإشراف التربوي[١].

٢- دراسة الصائغ (١٩٨٧): مشكلات الإشراف التربوي:

هدفت الدراسة تحديد أبرز المشكلات والصعوبات التي تؤثر في فاعلية الإشراف التربوي، وإبداء الحلول والمقترحات اللازمة لتطوير عملية الإشراف التربوي. شملت عينة الدراسة (٢٨) مشرفاً ومشرفة، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة.

واستخدمت وسائل إحصائية: (النسبة المئوية والوسط الجامع). وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات، أهمها:

- الحاجة لعقد مزيد من الدورات التدريبية للمشرفين.
- تحديد مهام التوجيه والإشراف الاختصاصي التربوي.
- وزيادة عدد المشرفين لتخفيف الأعباء الملقاة عليهم.
- بروز مشكلة اعتماد الأقدمية في الوظيفة في الترقية بالعمل[٢].

٣- دراسة عيسان، والعاني (٢٠١٤) دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان.

أجريت الدراسة في كلية التربية - جامعة قابوس بهدف الكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان بواسطة الأدوار التي يقوم بها ومعيقات أدائها بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع الممارسات في الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

- هل يختلف واقع ممارسات الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف النوع، ونوع الإشراف، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وفي الإشراف التربوي، وإجراء بحوث في مجال الإشراف التربوي؟

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم اختيار عينة من المشرفين التربويين بلغ عددهم (٧٠) مشرفا، ممثلين نسبة (١١,٤٪) من المجتمع الكلي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكونت من خمسة محاور هي: (المبادئ الإشرافية، وخصائص الإشراف التربوي، واهتماماته والمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره). وقد تم التحقق من صدقها وثباتها إذ بلغ

(١) القاسم، بديع، محمود الزبيدي: الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق (مرجع سابق) ص١٥.
(٢) القاسم، بديع، محمود الزبيدي: الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق (مرجع سابق) ص١٤.

معامل الثبات الكلي (٠,٨٨٤).

- **أظهرت نتائج الدراسة:**

- أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في محوري (المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره)، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح محوري (خصائص الإشراف التربوي ومبادئه).

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في محور (مبادئ الإشراف التربوي)، لمصلحة المشرفين التربويين من ذوي المؤهل العلمي فئة (أعلى من بكالوريوس).

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور (اهتمامات المشرفين التربويين) لصالح فئة عدد سنوات الخبرة في الإشراف (أكثر من ٥ سنوات). أما في محوري (مشكلات الإشراف التربوي ومعيقات تطويره)، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح فئة المشرفين ذوي خبرة (٥ سنوات فاقل).

وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات والمقترحات، أهمها:

- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات التي ترتبط بتخصصات المعلمين واحتياجاتهم الإشرافية.

- اعتماد اللامركزية في الإشراف التربوي بتبني منحى مدير المدرسة (مشرفًا مقيمًا)، يتولى عملية التنسيق والمتابعة مع المشرفين التربويين داخل المدرسة أو خارجها، ومنحه مهامًا وصلاحيات تجعله يمارس دورًا إشرافيًا فاعلًا في المدرسة.

- إثراء خبرات المشرفين التربويين، وإكسابهم المهارات فيما يتعلق بكيفية التخطيط للشئون الإدارية والمالية، ووضع خطط لتطوير الإشراف التربوي على مستوى المدرسة والمديرية.

- العمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين بتنمية قدراتهم الإشرافية القيادية في تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية.

- العمل على تنويع الأساليب الإشرافية بحسب المواقف والحالات التي يواجهها المشرفون التربويون أثناء القيام بعملهم[1].

(١) عيسان، صالحة عبدالله، وجيهة ثابت العاني (٢٠١٤)، دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي، الناشر مكتب التربية العربي=

٤- دراسة كامل (٢٠١٩): الاشراف الإبداعي وفق نظرية (جيتزلز (j.w Getzals) الاجتماعية وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار (بوكهرلز Buchholz):

هدف البحث إلى التعرف على الاشراف الإبداعي وفق نظرية (جيتزلز) الاجتماعية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وإلى القيم التنظيمية وفق معيار (بوكهرلز) وعلاقته بالقيم التنظيمية.

تحدد البحث بمديري المدارس الثانوية الحكومية الصباحية للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩). البالغ عددهم (٩٣٤) اختيرت عينة البحث عشوائيًا وبنسبة (٥٠٪) فأصبح عدد العينة (٤٦٧) مديرًا ومديرةً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبنت مقياسين؛ الأول مقياس الإشراف الإبداعي وفق نظرية (جيتزلز (j.w Getzals والثاني مقياس القيم التنظيمية وفق معيار (بوكهرلز Buchholz)، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فهي (معامل اختبار بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة، الانحراف المعياري).

- **فكانت النتائج:**

- مستوى الإشراف الإبداعي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بدرجة متوسطة.
- القيم التنظيمية بدرجة متوسطة.
- العلاقة بين متغيرين كانت ارتباطية طردية.

وأوصت الباحثة وزارة التربية بحث المشرفين التربويين بتبني أسلوب الإشراف الإبداعي وبذل الجهود لتطويره. كما أوصت بقيام مديرية الإشراف التربوي بإعداد البرامج التدريبية لتطوير هذا النوع من الإشراف وتشجيع المشرفين على ترسيخ القيم التنظيمية الحسنة في أثناء زياراتهم للمدارس.

واقترحت إجراء دراسة في الإشراف الإبداعي وعلاقته في الثقافة التنظيمية. والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيم التنظيمية[1].

= لدول الخليج، ١٤/أيلول، العدد (١٠٦).

(١) كامل، جنان حاتم (٢٠١٩)، الإشراف الإبداعي وفق نظرية (جيتزلز (j.w Getzals الاجتماعية وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار (بوكهرلز Buchholz)، مجلة كلية التربية للبنات، ج٢/العدد العاشر (١٠).

- **ثانياً: دراسات أجنبية:**

١- دراسة ماينوز (Munoz ١٩٨٨) الإشراف التربوي في المدارس العامة:

تناولت الدراسة مفهوم الإشراف الاختصاصي التربوي في المدارس العامة وأجريت في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى تشخيص أساليب الإشراف التي يعتقد المعلمون أنها مفيدة لهم، وتحقق رفع مستوى آرائهم التعليمي. واختار الباحث (١٦) بنداً تمثل الممارسات الإشرافية المهمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٩٤) فرداً من ضمنهم (٣٠٥١) مدرساً ومدرسةً، و(٤٣) إدارة تعليمية، وطبق في الدراسة استبانة أداةً لجمع البيانات المطلوبة، واستخدم إحصائيًا (الوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، وتحليل التباين).

- **وتوصل الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:**

- أهمية الإشراف الاختصاصي التربوي وتأثيره البالغ على تطوير أساليب التعليم عند المدرسين من وجهة نظرهم.
- بروز اختلاف وجهات نظر المدرسين للإشراف الاختصاصي التربوي باختلاف مستوى التدريس.
- ضرورة الأخذ ببعض الممارسات الإشرافية؛ لكي يكون الإشراف الاختصاصي التربوي فاعلاً[١].

- **مناقشة الدراسات السابقة:**

يتضح من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية، والتي امتد نطاق الفترة الزمنية لها من عام ١٩٨٧م إلى عام ٢٠١٩م، والتي أجريت في أماكن وأزمنة متفرقة، يتبين وجود اهتمام وعناية بالإشراف المدرسي، والمشرف التربوي أو الاختصاصي على حد سواء؛ لأهميتهما في العملية التربوية التعليمية.

أنها اهتمت بدراسة وتحديد أبرز المشكلات والصعوبات التي تؤثر في فاعلية الإشراف التربوي، واقتراح الحلول اللازمة لتطوير عملية الإشراف التربوي، والكشف عن معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون، ومعرفة مدى تأثيرها في تحقيق أهدافها، واستطلاع آراء المشرفين والاختصاصيين التربويين حول مهمات الإشراف التربوي، وذلك من حيث طبيعة عملياته ومجالاته ومعوقاته ومقترحات لتحليل وتطوير ظروف العمل لتحقيق المهمات المطلوبة منه وأهم سبل تطويره.

والملاحظ أن هناك دراسات عدة اهتمت بالإشراف وفاعليته والوقوف على المشكلات التي تواجهه

(١) القاسم، بديع، محمود الزبيدي: الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق (مرجع سابق) ص١٨.

وتحد من تحقيق أهدافه، منها دراسة (المغيري، ١٩٨٧)، و(والصائغ، ١٩٨٧) و(عيسان والعاني، ٢٠١٤) أما الدراسة الحالية فتهتم بالمشكلات التي تواجه المشرفين في الثانويات الإسلامية وسبل علاجها.

واتفقت أغلب الدراسات السابقة من حيث المنهج، حيث اتبعت معظمها المنهج الوصفي، نظرًا لملاءمته، منها دراسة (كامل، ٢٠١٩)، واختلف حجم العينة واختيارها حسب أهداف كل دراسة وكذلك الحال مع الأدوات والوسائل المستخدمة.

ومن ثم فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري والاطلاع على المصادر المناسبة، وبعض إجراءات الدراسة والمقترحات والتوصيات.

* * *

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تضمن هذا الفصل عرضا لإجراءات الدراسة ممثلة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته وإجراءات إعداد أدواته وضبطها، ثم تطبيقها، وختم الفصل بوصف المعالجات الإحصائية التي وظفت في تحليل البيانات، وتفصيل ذلك على النحو الآتي ذكره.

إن اختيار منهج بحث ملائم لطبيعة البحث موضوع الدراسة وأهدافه، يأتي في مقدمة المراحل التي ينبغي للباحث القيام بها.

وإن أولى خطوات البحث العلمي هي مرحلة الشروع في الخطوات العملية للدراسة بعد تحديد المنهج الملائم لها[1].

وظِّف في هذا الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي؛ نظراً لملاءمته الدراسة، وهو أحد أشكال التفسير العلمي الموضوعي المنظم للمعلومات النظرية، ووصف الظاهرة نفسها كما هي في الواقع، دون تأثر بالعوامل الذاتية، وصولاً إلى نتائج تسهم في فهم الواقع.

تطلبت الدراسة في مراحلها الأولى إعداد استبانة مفتوحة (استطلاعية) موجهة إلى عينة من المشرفين العاملين في التعليم الديني[2]، بلغ عددهم (١٨) مشرفًا، باختلاف واجباتهم وتخصصاتهم، بغرض معرفة أهم المشكلات التي تواجههم في مجال العمل الإشرافي من وجهة نظرهم.

تم النظر في هذه المشكلات وإدراجها في قائمة مرتبة بحسب عدد تكراراتها، ثم صُنفت إلى ستة مجالات: (المجال الإداري، والمجال العلمي، والمجال الاجتماعي، والتربوي، والاقتصادي، وأخرى)، تتضمن أنواع المشكلات التي يعانون منها في الميدان.

---

(١) زويلف، مهدي، يحيى الطراونة: منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ١٩٩٨م، ٥٣.

(٢) ينظر: ملحق رقم (١).

ثم وضعت هذه المشكلات في استبانة أولية [١]، لعرضها على نخبة من المحكمين المتخصصين [٢]، وعددهم (٩)؛ لبيان الرأي فيها؛ من حيث سلامة الصياغة، وانتماء المشكلة للمجال الذي وضعت فيه، ومناسبة المشكلة مع الهدف الخاص بالدراسة. (تعديل بعضها، ودمج بعضها، وحذف أخرى، ونقل عدد منها إلى مجالها المناسب).

فكانت (الاستبانة الأولية) في ستة مجالات تحتوي على (٨٠) مشكلة موزعة عليها، وبعد تحكيمها من قبل المتخصصين، تم حذف عدد من المشكلات فأصبح عددها (٦٢) مشكلة، وتم تحويلها إلى (استبانة نهائية)، تحدد درجة توافر كل مشكلة من هذه المشكلات (وزنها النسبي)، عن طريق عدد تكراراتها.

وزعت الاستبانات المغلقة (النهائية) [٣]، والتي تحتوي على ستة مجالات، في كل مجال عدد من المشكلات، يقابلها ثلاثة تقديرات (مهمة جدًا، مهمة، غير مهمة) على (٣٤) من المشرفين، عادت إلينا (٣٠) منها، واستُبعد (٤) منها لعدم صلاحيتها، واستقرت على (٢٦) استبانة، تم تحليلها إحصائيًا.

من الإجراءات الخاصة بالدراسة العلمية: (إعداد إطار نظري للدراسة، وذكر أهم الدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بالدراسة الحالية، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، والتوصل إلى أهم النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتحليلها والوقوف عليها، ثم التوصيات والمقترحات).

أولا: مجتمع الدراسة وعينتها:

- **مجتمع الدراسة:**

مشرفو دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية والبالغ عددهم (٧٠) لغرض استطلاع آرائهم، فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم، ولا يتعلق الغرض بحصر جميع مشرفي التعليم الديني، إنما تطلب الأمر اختيار عينة قصدية منهم تحقق غرض الدراسة.

وتم توزيع المشكلات على ستة مجالات: (المجال الإداري، والمجال العلمي، والمجال الاجتماعي، والتربوي، والاقتصادي، وأخرى)، تتضمن أنواع المشكلات التي يعانون منها في الميدان، يحتوي كل مستوى على عدد من المشكلات.

---

(١) ينظر: ملحق رقم (٢).

(٢) ينظر: ملحق رقم (٣).

(٣) ينظر: ملحق رقم (٤).

- **تكونت عينة الدراسة من فئتين:**

اختار الباحثون الطريقة القصدية لعينة الدراسة التي تكونت من مشرفي دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، لغرض تحديد المشكلات وأهميتها، وبلغ عددهم (٣٤) مشرفًا.

ثانياً: إجراءات إعداد أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، مرورًا بثلاث مراحل هي: استبانة استطلاعية، وقائمة بالمشكلات في صورتها الأولية، وقائمة بالمشكلات في صورتها النهائية لتحديد الأهمية النسبية. تم إعداد الاستبانة عن طريق تحديد الهدف الذي تسعى له وهو معرفة أهم المشكلات التي تواجه الإشراف في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، لغرض معالجتها وإيجاد سبل علاجها. واعتمد عند إعداد الاستبانة الأولية على الدراسات السابقة، والإطار النظري المتمثل في الفصل الثاني من هذه الدراسة، والعينة التي تم اختيارها من المشرفين، لتحديد المشكلات وسبل علاجها.

صممت الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضت على المحكمين وصولًا إلى صورتها النهائية، وللتحقق من صدقها وصلاحيتها للتطبيق على العينة، تم عرضها على اللجنة القائمة على الدراسة الحالية (الباحثين)، تمهيدًا لتحقيق صدق المحكمين، وتم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتمَّ استخدام مقياس التقدير ثنائي الأبعاد للسؤال عن سلامة الصياغة اللغوية (سليمة ـ غير سليمة)، وارتباط المشكلة بالإشراف (مرتبطة ـ غير مرتبطة)، وأخيراً مناسبة المشكلة للمستوى (مناسبة ـ غير مناسبة)، وذلك أمام كل مشكلة من المشكلات.

وفي ضوء ملحوظات المحكمين، تم مراجعة القائمة، وكان للمحكمين بعض الآراء والتوجيهات التي أخذت بعين الاعتبار، ومنها ما يأتي:

مشكلات اتفق عليها المحكمون دون حذف أو تعديل في صياغتها، مشكلات اتفق المحكمون على حذفها، لأنها مكررة أو ليس لها ارتباط بالمشكلات، أو سبق الإشارة إليها في فقرات أخرى، مشكلات رأى بعض المحكمين تعديل صياغتها، مشكلات رأى بعض المحكمين نقلها من المستوى الذي صنفت فيه إلى آخر حتى تنضوي تحت مستواها المناسب، والجدول (١) يبين أهم التعديلات التي خضعت لها القائمة، قبل وضعها في صورتها النهائية.

جدول (١) يبين المجالات وعدد المشكلات التي يحتويها كل مجال قبل وبعد التحكيم

ت	المجالات	عدد المشكلات قبل التحكيم	المشكلات				عدد المشكلات بعد التحكيم
			المحذوفة	المنقولة منه	المنقولة إليه	المعدلة	
	المجال الإداري	24	4	7	12	4	25
	المجال العلمي	17	6	1	2	3	12
	المجال الاجتماعي	8	1	3	1	3	5
	المجال التربوي	7	1	4	3	2	5
	المجال الاقتصادي	10	4	1	5	3	10
	المجالات الأخرى	14	2	8	1	1	5
المجموع		80	18	24	24	16	62

يتضح من الجدول (١) أن المشكلات موزعة على (٦) مجالات، بواقع (٨٠) مشكلة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ينظر ملحق رقم ٣)، وبعد إجراء التعديلات اللازمة لـ(١٦) مشكلة، وحذف (١٨) مشكلة لعدم صلاحيتها، أو لتكرارها في مجالات أخرى، وتم دمج بعضها الآخر، وكذلك تم نقل (٢٤) مشكلة من مجالها، وإضافة (٢٤) مشكلة لمجال آخر أكثر مناسبة لها، وختامًا تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (٦) مجالات، و(٦٢) مشكلة موزعة على المجالات الستة، صالحة لعرضها على عينة الدراسة، وتم وضعها في الاستبانة بصورتها النهائية.

روعي في الاستبانة بصورتها النهائية، الإبقاء على ترتيب المجالات الستة، ووضع لكل مشكلة سلم تقدير ثلاثي (مهمة جداً - مهمة - غير مهمة)، لحصر استجابات المشرفين في نطاق محدود وحتى لا تتشعب الاستجابات. ووضع تعليمات توضح للمشرفين الهدف من الاستبانة، وطريقة الاستجابة، بوضع علامة (√) أمام كل مشكلة في المكان الذي يرون أنه مناسب حسب استجاباتهم، ثم بعد مرور فترة زمنية كافية، استرجعت من المشرفين (٣٠) استبانة من مجموع (٣٤) استبانة وزعت عليهم، وأهملت (٤) استبانات منها، لذلك أصبح عدد العينة (٢٦) مشرفًا؛ أجاب كل منهم عن جميع الفقرات.

- **طريقة حساب الأهمية النسبية لكل مشكلة:**

حتى يمكن تفسير درجات الأهمية المعطاة (مهمة جداً - مهمة - غير مهمة) كمياً، أعطيت كل

مشكلة درجة نوعية (تقديراً كمياً)، حيث أخذت التقديرات اللفظية الثلاثة على الترتيب التقديرات الكمية الآتية : (٣ -٢ -١).

ولحساب أهمية كل مشكلة جمعت الاستبانات المسترجعة من المستجيبين، وفرغت بياناتها في جداول تكرارية أعدت لهذا الغرض، ثم حسب المتوسط المرجح الموزون لكل مشكلة، ومنه حسبت النسبة المئوية، حيث يبلغ أعلى متوسط يمكن أن تأخذه الفقرة هو (٣) وهو أعلى تقدير يمكن أن تأخذه الدرجة (مهمة جداً)، وأدنى متوسط يمكن أن تأخذه الفقرة هو (١)، وهو أدنى تقدير يمكن أن تأخذه الدرجة (غير مهمة). والجدول (٢) يبين ذلك.

ت	المجالات	تكرارات درجة أهمية المشكلة ونسبتها المئوية						مجموع 1(ت)	التكرارات × تقديرها الكمي			مجموع 2(ت)
		مهمة جداً		مهمة		غير مهمة			مهمة جداً (3)	مهمة (2)	غير مهمة (1)	
1	أولاً : المجال الإداري	18	69.23	8	30.77	0	-	26	54	16	0	70
2		19	73.08	7	26.92	0	-	26	57	14	0	71
3		10	38.46	16	61.54	0	-	26	30	32	0	62
4		11	42.31	14	53.85	1	3.85	26	33	28	1	62
5		4	15.38	12	46.15	10	38.46	26	12	24	10	46
6		7	26.92	12	46.15	7	26.92	26	21	24	7	52
7		24	92.31	2	7.69	0	-	26	72	4	0	76
8		17	65.38	9	34.62	0	-	26	51	18	0	69
9		18	69.23	8	30.77	0	-	26	54	16	0	70
10		17	65.38	8	30.77	1	3.85	26	51	16	1	68
11		15	57.69	10	38.46	1	3.85	26	45	20	1	66
12		16	61.54	10	38.46	0	-	26	48	20	0	68
13		13	50.00	13	50.00	0	-	26	39	26	0	65
14		11	42.31	14	53.85	1	3.85	26	33	28	1	62
15		15	57.69	10	38.46	1	3.85	26	45	20	1	66
16		13	50.00	10	38.46	3	11.54	26	39	20	3	62
17		10	38.46	16	61.54	0	-	26	30	32	0	62
18		9	34.62	16	61.54	1	3.85	26	27	32	1	60
19		9	34.62	13	50.00	4	15.38	26	27	26	4	57
20		7	26.92	15	57.69	4	15.38	26	21	30	4	55
21		10	38.46	16	61.54	0	-	26	30	32	0	62
22		7	26.92	18	69.23	1	3.85	26	21	36	1	58
23		9	34.62	17	65.38	0	-	26	27	34	0	61
24		19	73.08	7	26.92	0	-	26	57	14	0	71
25		16	61.54	10	38.46	0	-	26	48	20	0	68

26	ثانياً : المجال العلمي	20	76.92	6	23.08	0	-	26	60	12	0	72
27		17	65.38	9	34.62	0	-	26	51	18	0	69
28		8	30.77	16	61.54	2	7.69	26	24	32	2	58
29		16	61.54	9	34.62	1	3.85	26	48	18	1	67
30		11	42.31	14	53.85	1	3.85	26	33	28	1	62
31		8	30.77	16	61.54	2	7.69	26	24	32	2	58
32		5	19.23	18	69.23	3	11.54	26	15	36	3	54
33		14	53.85	11	42.31	1	3.85	26	42	22	1	65
34		9	34.62	14	53.85	3	11.54	26	27	28	3	58
35		8	30.77	15	57.69	3	11.54	26	24	30	3	57
36		18	69.23	8	30.77	0	-	26	54	16	0	70
37		10	38.46	10	38.46	6	23.08	26	30	20	6	56
38	ثالثاً : المجال الاجتماعي	5	19.23	12	46.15	9	34.62	26	15	24	9	48
39		10	38.46	14	53.85	2	7.69	26	30	28	2	60
40		3	11.54	13	50.00	10	38.46	26	9	26	10	45
41		15	57.69	9	34.62	2	7.69	26	45	18	2	65
42		16	61.54	8	30.77	2	7.69	26	48	16	2	66
43	رابعاً : المجال التربوي	11	42.31	13	50.00	2	7.69	26	33	26	2	61
44		6	23.08	18	69.23	2	7.69	26	18	36	2	56
45		11	42.31	14	53.85	1	3.85	26	33	28	1	62
46		11	42.31	12	46.15	3	11.54	26	33	24	3	60
47		13	50.00	11	42.31	2	7.69	26	39	22	2	63
48	خامساً : المجال الاقتصادي	20	76.92	6	23.08	0	-	26	60	12	0	72
49		13	50.00	12	46.15	1	3.85	26	39	24	1	64
50		23	88.46	3	11.54	0	-	26	69	6	0	75
51		21	80.77	5	19.23	0	-	26	63	10	0	73
52		21	80.77	5	19.23	0	-	26	63	10	0	73
53		12	46.15	13	50.00	1	3.85	26	36	26	1	63
54		10	38.46	15	57.69	1	3.85	26	30	30	1	61
55		9	34.62	14	53.85	3	11.54	26	27	28	3	58
56		11	42.31	13	50.00	2	7.69	26	33	26	2	61
57		16	61.54	9	34.62	1	3.85	26	48	18	1	67
58	سادساً : المجالات الأخرى	20	76.92	6	23.08	0	-	26	60	12	0	72
59		10	38.46	14	53.85	2	7.69	26	30	28	2	60
60		17	65.38	9	34.62	0	-	26	51	18	0	69
61		11	42.31	13	50.00	2	7.69	26	33	26	2	61
62		4	15.38	16	61.54	6	23.08	26	12	32	6	50

جدول (٢) يبين تكرارات المشكلات ونسبها المئوية، والمجموع الكلي للتكرارات، ولكل مشكلة ضمن مجالها.

- **ولاستخلاص متوسط الأهمية النسبية لكل مشكلة اتبع الآتي:**

تم ضرب تقدير كل درجة من درجات الأولوية اللفظية في تكرارها. جمعت نواتج ضرب كل تقدير في تكراراته. قسم ناتج الجمع على عدد أفراد العينة (٢٦)، ومثّل ناتج القسمة (متوسط الأولوية)، أو ما يطلق عليه (المتوسط الموزون)، وهكذا في بقية المشكلات.

ولحساب النسبة المئوية لأهمية المشكلة قسم متوسط أهمية المشكلة على أعلى متوسط متوقع وهو (٣) ثم ضرب الناتج في (١٠٠) لينتج الوزن النسبي للمشكلة، والجدول (٣) يوضح ذلك.

ت	المجالات	الترتيب داخل المجال	الترتيب العام للمشكلات	المشكلات	مجموع (ت)٢	المتوسط الموزون	درجة التوافر٪
١	أولاً: المجال الإداري	٣	٦	النقص في أعداد المشرفين المتخصصين.	٧٠	٢,٦٩	٨٩,٧٤
٢		٢	٥	ضعف مشاركة المشرفين في القرارات التربوية.	٧١	٢,٧٣	٩١,٠٣
٣		٨	١٤	تلكؤ وتأخر وصول البريد إلى المشرفين.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
٤		٨	١٤	ضعف التزام إدارات المدارس لتوجيهات الإشراف.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
٥		١٥	٢٥	يتجاوز عدد المدارس التي يعهد بها إلى المشرف النصاب المقرر.	٤٦	١,٧٧	٥٨,٩٧
٦		١٤	٢٢	الإشراف على مهام إدارية وعلمية معا.	٥٢	٢,٠٠	٦٦,٦٧
٧		١	١	تأخر وصول التغييرات الجارية في المناهج للثانويات.	٧٦	٢,٩٢	٩٧,٤٤
٨		٤	٧	سوء توزيع الملاكات على المدارس.	٦٩	٢,٦٥	٨٨,٤٦
٩		٣	٦	عدم وضوح صلاحيات المشرف في مجال عمله.	٧٠	٢,٦٩	٨٩,٧٤
١٠		٥	٨	ضعف إشراك المشرف في لجان الاجتماعات المركزية.	٦٨	٢,٦٢	٨٧,١٨
١١		٦	١٠	غياب الخطة السنوية والرؤية والرسالة والأهداف.	٦٦	٢,٥٤	٨٤,٦٢
١٢		٥	٨	ضعف أخذ المديرية بآراء المشرفين.	٦٨	٢,٦٢	٨٧,١٨
١٣		٧	١١	ضعف جانب التعزيز لدى المؤسسة تجاه المشرفين.	٦٥	٢,٥٠	٨٣,٣٣
١٤		٨	١٤	ضعف آلية اختيار مديري المدارس ومعاونيهم.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
١٥		٦	١٠	تعدد زيارات المشرف في اليوم الواحد يدفعه إلى العجلة من أمره.	٦٦	٢,٥٤	٨٤,٦٢
١٦		٨	١٤	الزيارات الإشرافية الجماعية تربك عمل الإدارات المدرسية.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
١٧		٨	١٤	ضعف الدافعية لدى بعض المدرسين.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
١٨		١٠	١٦	ضعف متابعة توجيهات المشرف التربوي.	٦٠	٢,٣١	٧٦,٩٢
١٩		١٢	١٨	الجمع بين المهام الإدارية والإشراف العلمي.	٥٧	٢,١٩	٧٣,٠٨
٢٠		١٣	٢٠	قلة انسجام منسوبي الإشراف مع بعضهم البعض ومع إدارتهم.	٥٥	٢,١٢	٧٠,٥١
٢١		٨	١٤	عدم اكتمال حلقات العمل الإشرافي مع باقي أقسام الدائرة بشكل علمي منتج.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
٢٢		١١	١٧	ضعف المتابعة بعد الدورات والندوات التطويرية للمدرسين من المشرفين في الميدان.	٥٨	٢,٢٣	٧٤,٣٦
٢٣		٩	١٥	ضعف المحاسبة والتقويم والتقييم للمشرفين دورياً.	٦١	٢,٣٥	٧٨,٢١
٢٤		٢	٥	قلة الصلاحيات المخولة والممنوحة للإشراف الدائرة.	٧١	٢,٧٣	٩١,٠٣
٢٥		٥	٨	ضعف مواكبة التطورات في مجال الإشراف عربياً وعالمياً.	٦٨	٢,٦٢	٨٧,١٨
حصل المجال على المرتبة الثانية						٢,٤٤	٨١,٤٩

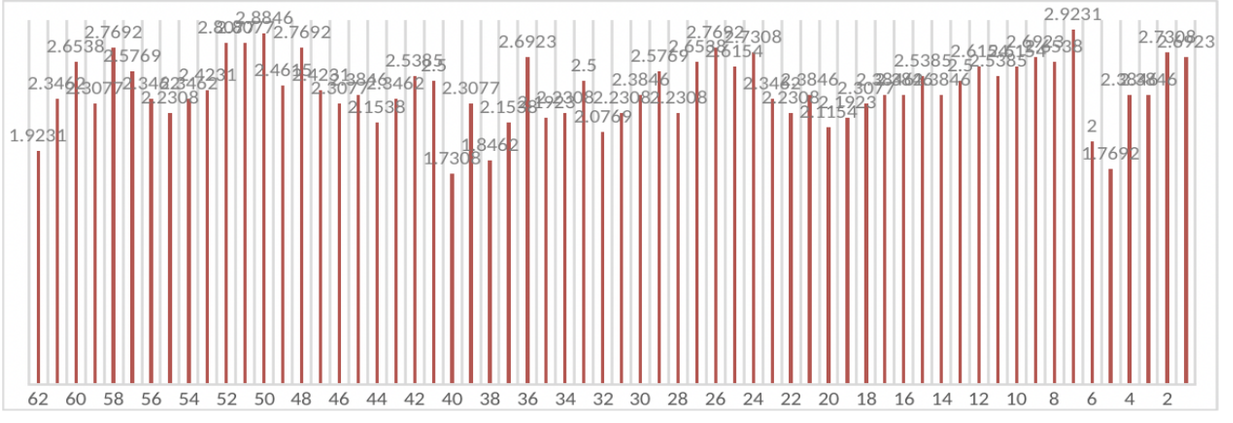
٢٦	ثانياً: المجال العلمي	١	٤	الضعف الواضح لدى المدرسين في طرائق وأساليب التدريس.	٧٢	٢,٧٧	٩٢,٣١
٢٧		٣	٧	حاجة المشرف إلى دورات تطويرية.	٦٩	٢,٦٥	٨٨,٤٦
٢٨		٧	١٧	تكليف المدرس بتدريس مواد في غير تخصصه.	٥٨	٢,٢٣	٧٤,٣٦
٢٩		٤	٩	ضعف الجانب العلمي لدى عدد من المدرسين.	٦٧	٢,٥٨	٨٥,٩٠
٣٠		٦	١٤	قلة توافر التقنيات العلمية الحديثة، والوسائل التعليمية في بعض المدارس.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
٣١		٧	١٧	قلة وجود المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإشراف.	٥٨	٢,٢٣	٧٤,٣٦
٣٢		١٠	٢١	قلة كتابة البحوث.	٥٤	٢,٠٨	٦٩,٢٣
٣٣		٥	١١	ضعف اهتمام المدرسين بتطويرهم المهني والمهاري عن طريق التعليم المستمر.	٦٥	٢,٥٠	٨٣,٣٣
٣٤		٧	١٧	قلة توافر المختبرات العلمية.	٥٨	٢,٢٣	٧٤,٣٦
٣٥		٨	١٨	الإشراف على مدرسين خارج التخصص العلمي للمشرف.	٥٧	٢,١٩	٧٣,٠٨
٣٦		٢	٦	ضعف إشراك المشرفين في لجان المناهج.	٧٠	٢,٦٩	٨٩,٧٤
٣٧		٩	١٩	إفراغ بعض المدارس من الكفاءات العلمية بانتقالهم إلى التعليم العالي.	٥٦	٢,١٥	٧١,٧٩
حصل المجال على المرتبة الرابع						٢,٣٩	٧٩,٧٠
٣٨	ثالثاً: المجال الاجتماعي	٤	٢٤	التدخل غير المبرر من أولياء الأمور والوجهاء في العملية التربوية والتعليمية.	٤٨	١,٨٥	٦١,٥٤
٣٩		٣	١٦	ضعف تفاعل البيئة الاجتماعية مع بعض مدارس التعليم الديني.	٦٠	٢,٣١	٧٦,٩٢
٤٠		٥	٢٦	اختلاف الجنس عند القيام بالإشراف.	٤٥	١,٧٣	٥٧,٦٩
٤١		٢	١١	ضعف العلاقة بين المدرس والطالب.	٦٥	٢,٥٠	٨٣,٣٣
٤٢		١	١٠	عزوف بعض الطلبة النازحين عن الدراسة.	٦٦	٢,٥٤	٨٤,٦٢
حصل المجال على المرتبة السادسة						٢,١٨	٧٢,٨٢
٤٣	رابعاً: المجال التربوي	٣	١٥	قلة الإلتزام بالزي والمظهر الشرعي لدى بعض المدرسين والمدرسات.	٦١	٢,٣٥	٧٨,٢١
٤٤		٥	١٩	ضعف وجمود الكفايات الوظيفية للمشرف.	٥٦	٢,١٥	٧١,٧٩
٤٥		٢	١٤	جهل بعض مديري المدارس بتعليمات الانضباط المدرسي.	٦٢	٢,٣٨	٧٩,٤٩
٤٦		٤	١٦	قلة عدد المرشدين التربويين مقارنة بعدد المدارس.	٦٠	٢,٣١	٧٦,٩٢
٤٧		١	١٣	ضعف دور الإرشاد التربوي لإشاعة القيم المنسجمة وروح الشريعة.	٦٣	٢,٤٢	٨٠,٧٧
حصل المجال على المرتبة الخامسة						٢,٣٢	٧٧,٤٤

٤٨	خامساً: المجال الاقتصادي	٣	٤	ضعف التخصيصات المالية للأنشطة العلمية والتربوية وللمشرف وخدماته.	٧٢	٢,٧٧	٩٢,٣١
٤٩		٥	١٢	قلة وسائط النقل.	٦٤	٢,٤٦	٨٢,٠٥
٥٠		١	٢	قلة أجور المحاضرات للمدرسين.	٧٥	٢,٨٨	٩٦,١٥
٥١		٢	٣	ضعف تأهيل بعض الأبنية المدرسية.	٧٣	٢,٨١	٩٣,٥٩
٥٢		٢	٣	تأخر صرف أجور نقل المشرفين والمحاضرين.	٧٣	٢,٨١	٩٣,٥٩
٥٣		٦	١٣	نقص المستلزمات الإشرافية في وحدة الإشراف.	٦٣	٢,٤٢	٨٠,٧٧
٥٤		٧	١٥	معاناة الطلبة النازحين.	٦١	٢,٣٥	٧٨,٢١
٥٥		٨	١٧	قلة الزيارات وذلك بسبب البعد الجغرافي والأمني.	٥٨	٢,٢٣	٧٤,٣٦
٥٦		٧	١٥	ضعف التخصيص المالي للإشراف التربوي.	٦١	٢,٣٥	٧٨,٢١
٥٧		٤	٩	النقص الحاصل في أعداد الكتب المخصصة للمدارس.	٦٧	٢,٥٨	٨٥,٩٠
حصل المجال على المرتبة الأولى						٢,٥٧	٨٥,٥١
٥٨	سادساً: المجالات الأخرى	١	٤	الجانب الأمني وتأثيره السلبي على المشرف.	٧٢	٢,٧٧	٩٢,٣١
٥٩		٤	١٦	تأثير المحسوبية والعلاقات في اتخاذ القرار.	٦٠	٢,٣١	٧٦,٩٢
٦٠		٢	٧	انعكاس الوضع الأمني على تطبيق القوانين (الانضباط).	٦٩	٢,٦٥	٨٨,٤٦
٦١		٣	١٥	انعكاس التكتلات السياسية والقومية على بيئة المدرسة.	٦١	٢,٣٥	٧٨,٢١
٦٢		٥	٢٣	المشكلات العائلية التي تؤثر على أداء بعض المشرفين.	٥٠	١,٩٢	٦٤,١٠
حصل المجال على المرتبة الثالثة						٢,٤٠	٨٠,٠٠

جدول (٣)

يوضح ترتيب المشكلة داخل المجال الذي تنتمي إليه، وترتيبها العام بين المشكلات، والمتوسط المرجح الموزون لكل مشكلة، ضمن مجالها، ودرجة التوافر، موزعة على (٦) مجالات، مع تحديد الرتبة الخاصة بكل مجال، والمتوسطات الحسابية للمجالات، وفقًا لاستجابات المشرفين.

شكل رقم (٢) يوضح متوسط وتواجد كل مشكلة



يتضح من الشكل (٢) أن الخطوط المستقيمة تمثل توافر وتواجد كل مشكلة من المشكلات، وتم تثبيت المتوسط الموزون أعلى كل خط من الخطوط التي تمثل المشكلات، ويوجد ترقيم تحت كل خط يبين أرقام المشكلات، بحسب تسلسلها في الجدول رقم (٣) فالخط المستقيم رقم (١) يمثل المشكلة الأولى من المجال الأول بمتوسط (٢,٦٩)، وعلى هذا النحو تستمر المتوسطات، وصولاً إلى الخط المستقيم الأخير يمثل المشكلة رقم (٦٢) والأخيرة من المجال السادس بمتوسط (١,٩٢).

التسلسل	الترتيب وفقاً للتكرار	المشكلات	المجال	درجة التوافر
	١	تأخر وصول التغييرات الجارية في المناهج للثانويات.	الإداري	٪٩٧,٤٤
	٢	قلة أجور المحاضرات للمدرسين.	الاقتصادي	٪٩٦,١٥
	٣	ضعف تأهيل بعض الأبنية المدرسية.	الاقتصادي	٪٩٣,٥٩
	٣	تأخر صرف أجور نقل المشرفين والمحاضرين.	الاقتصادي	٪٩٣,٥٩
	٤	الضعف الواضح لدى المدرسين في طرائق وأساليب التدريس.	العلمي	٪٩٢,٣١
	٤	الجانب الأمني وتأثيره السلبي على المشرف.	الأخرى	٪٩٢,٣١
	٤	ضعف التخصيصات المالية للأنشطة العلمية والتربوية وللمشرف وخدماته.	الاقتصادي	٪٩٢,٣١
	٥	ضعف مشاركة المشرفين في القرارات التربوية.	الإداري	٪٩١,٠٣
	٥	قلة الصلاحيات المخولة والممنوحة للإشراف من الدائرة.	الإداري	٪٩١,٠٣
	٦	النقص في أعداد المشرفين المتخصصين.	الإداري	٪٨٩,٧٤
	٦	عدم وضوح صلاحيات المشرف في مجال عمله.	الإداري	٪٨٩,٧٤
	٦	ضعف إشراك المشرفين في لجان المناهج.	العلمي	٪٨٩,٧٤
	٧	سوء توزيع الملاكات على المدارس.	الإداري	٪٨٨,٤٦
	٧	حاجة المشرف إلى دورات تطويرية.	العلمي	٪٨٨,٤٦
	٧	انعكاس الوضع الأمني على تطبيق القوانين (الانضباط).	الأخرى	٪٨٨,٤٦
	٨	ضعف إشراك المشرف في لجان الاجتماعات المركزية.	الإداري	٪٨٧,١٨
	٨	ضعف أخذ المديرية بآراء المشرفين.	الإداري	٪٨٧,١٨

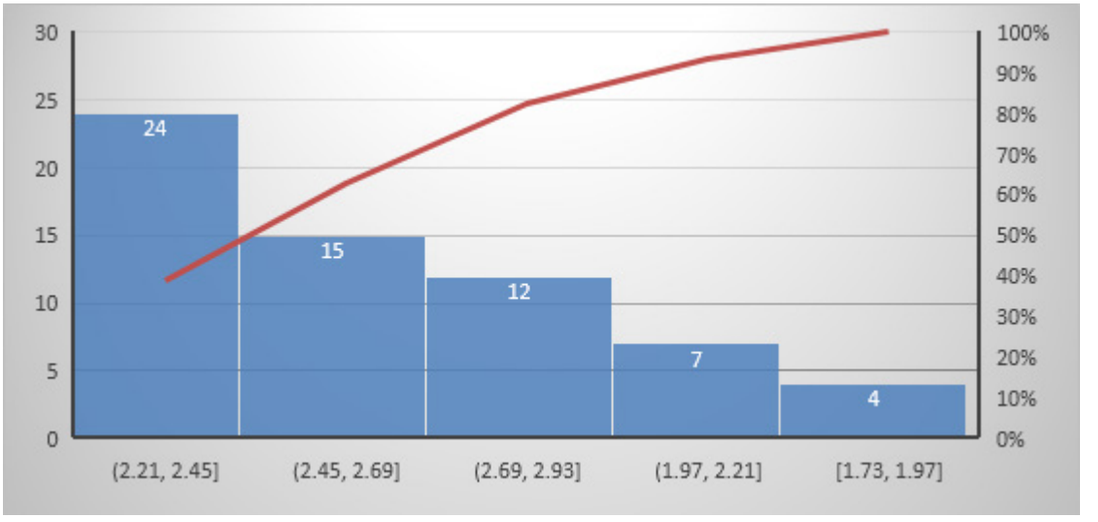
	٨	ضعف مواكبة التطورات في مجال الإشراف عربياً وعالمياً.	الإداري	٪٨٧,١٨
	٩	ضعف الجانب العلمي لدى عدد من المدرسين.	العلمي	٪٨٥,٩٠
	٩	النقص الحاصل في أعداد الكتب المخصصة في المدارس.	الاقتصادي	٪٨٥,٩٠
	١٠	غياب الخطة السنوية والرؤية والرسالة والأهداف.	الإداري	٪٨٤,٦٢
	١٠	تعدد زيارات المشرف في اليوم الواحد يدفعه إلى العجلة من أمره.	الإداري	٪٨٤,٦٢
	١٠	عزوف بعض الطلبة النازحين عن الدراسة.	الاجتماعي	٪٨٤,٦٢
	١١	ضعف جانب التعزيز لدى المؤسسة تجاه المشرفين.	الإداري	٪٨٣,٣٣
	١١	ضعف اهتمام المدرسين بتطويرهم المهني والمهاري عن طريق التعليم المستمر.	العلمي	٪٨٣,٣٣
	١١	ضعف العلاقة بين المدرس والطالب.	الاجتماعي	٪٨٣,٣٣
	١٢	قلة وسائط النقل.	الاقتصادي	٪٨٢,٠٥
	١٣	ضعف دور الإرشاد التربوي لإشاعة القيم المنسجمة وروح الشريعة.	التربوي	٪٨٠,٧٧
	١٣	نقص المستلزمات الإشرافية في وحدة الإشراف.	الاقتصادي	٪٨٠,٧٧
	١٤	تلكؤ وتأخر وصول البريد إلى المشرفين.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	ضعف التزام إدارات المدارس لتوجيهات الإشراف.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	ضعف آلية اختيار مديري المدارس ومعاونيهم.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	الزيارات الإشرافية الجماعية تربك عمل الإدارات المدرسية.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	ضعف الدافعية لدى بعض المدرسين.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	عدم اكتمال حلقات العمل الإشرافي مع باقي أقسام الدائرة بشكل علمي منتج.	الإداري	٪٧٩,٤٩
	١٤	قلة توافر التقنيات العلمية الحديثة ، والوسائل التعليمية في بعض المدارس.	العلمي	٪٧٩,٤٩
	١٤	جهل بعض مديري المدارس بتعليمات الانضباط المدرسي.	التربوي	٪٧٩,٤٩
	١٥	ضعف المحاسبة والتقويم والتقييم للمشرفين دورياً.	الإداري	٪٧٨,٢١
	١٥	قلة الإلتزام بالزي والمظهر الشرعي لدى بعض المدرسين والمدرسات.	التربوي	٪٧٨,٢١
	١٥	معاناة الطلبة النازحين.	الاقتصادي	٪٧٨,٢١
	١٥	ضعف التخصيص المالي للإشراف التربوي.	الاقتصادي	٪٧٨,٢١
	١٥	انعكاس التكتلات السياسية والقومية على بيئة المدرسة.	الأخرى	٪٧٨,٢١

	١٦	ضعف متابعة توجيهات المشرف التربوي.	الإداري	٧٦,٩٢٪
	١٦	ضعف تفاعل البيئة الاجتماعية مع بعض مدارس التعليم الديني.	الاجتماعي	٧٦,٩٢٪
	١٦	قلة عدد المرشدين التربويين مقارنة بعدد المدارس.	التربوي	٧٦,٩٢٪
	١٦	تأثير المحسوبية والعلاقات في اتخاذ القرار.	الأخرى	٧٦,٩٢٪
	١٧	ضعف المتابعة بعد الدورات والندوات التطويرية للمدرسين من المشرفين.	الإداري	٧٤,٣٦٪
	١٧	تكليف المدرس بتدريس مواد في غير تخصصه.	العلمي	٧٤,٣٦٪
	١٧	قلة وجود المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإشراف.	العلمي	٧٤,٣٦٪
	١٧	قلة توافر المختبرات العلمية.	العلمي	٧٤,٣٦٪
	١٧	قلة الزيارات وذلك بسبب البعد الجغرافي والأمني.	الاقتصادي	٧٤,٣٦٪
	١٨	الجمع بين المهام والمناصب الإدارية والإشراف العلمي.	الإداري	٧٣,٠٨٪
	١٨	الإشراف على مدرسين خارج التخصص العلمي للمشرف.	العلمي	٧٣,٠٨٪
	١٩	إفراغ بعض المدارس من الكفاءات العلمية بانتقالهم إلى التعليم العالي.	العلمي	٧١,٧٩٪
	١٩	ضعف وجمود الكفايات الوظيفية للمشرف.	التربوي	٧١,٧٩٪
	٢٠	قلة انسجام منسوبي الإشراف مع بعضهم البعض ومع إدارتهم.	الإداري	٧٠,٥١٪
	٢١	قلة كتابة البحوث.	العلمي	٦٩,٢٣٪
	٢٢	الإشراف على مهام إدارية وعلمية معا.	الإداري	٦٦,٦٧٪
	٢٣	المشكلات العائلية التي تؤثر على أداء بعض المشرفين.	الأخرى	٦٤,١٠٪
	٢٤	التدخل غير المبرر من أولياء الأمور والوجهاء في العملية التربوية والتعليمية.	الاجتماعي	٦١,٥٤٪
	٢٥	يتجاوز عدد المدارس التي يعهد بها إلى المشرف النصاب المقرر.	الإداري	٥٨,٩٧٪
	٢٦	اختلاف الجنس عند القيام بالإشراف.	الاجتماعي	٥٧,٦٩٪

جدول (٤): يوضح ترتيب المشكلات تنازليًا بحسب أهميتها ودرجة توافرها، وفقًا لاستجابات المشرفين

شكل رقم (٣) يوضح توزيع البيانات بترتيب تنازلي لتكرار المشكلات

الشكل يبين البيانات بترتيب تنازلي للتكرارات، إضافة إلى خط تراكمي على محور ثانوي يحدد النسبة المئوية. حيث تمثل طول الفئة الخاصة بكل عمود، المتوسطات الخاصة بالمشكلات التي تتراوح بين (٢,٢١ - ٢,٤٥) في العمود الأول، والذي يعد الأكثر شمولا للمشكلات حيث يحتوي على (٢٤) مشكلة، وهكذا نزولًا إلى العمود الأخير، حيث تبلغ طول الفئة الخاصة به (١,٧٣ - ١,٩٧)، وهو الأقل احتواءً للمشكلات حيث يحتوي على (٤) مشكلات فقط.



تم ترتيب المجلات الخاصة بالمشكلات وفقًا لاستجابة المشرفين والجدول (٥) يبين ذلك.

ت	المجالات	الرتبة التي حصل عليها المجال	عدد المشكلات في المجال	المتوسط الموزون	التوافر
1	المجال الإداري	الثاني	25	2.44	81.49%
2	المجال العلمي	الرابع	12	2.39	79.70%
3	المجال الاجتماعي	السادس	5	2.18	72.82%
4	المجال التربوي	الخامس	5	2.32	77.44%
5	المجال الاقتصادي	الأول	10	2.57	85.51%
6	المجالات الأخرى	الثالث	5	2.4	80.00%

جدول (٥) يبين ترتيب المجالات الخاصة بالمشكلات، والمتوسط المرجح الموزون لكل مجال، ودرجة التوافر، مع تحديد الرتبة التي حصل عليها كل مجال، وفقًا لاستجابات المشرفين.

يتضح من الجدول أن المجال الاقتصادي حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط (٢,٥٧)، بنسبة (٨٥,٥١٪)، ويضم (١٠) مشكلات، يليه المجال الإداري بمتوسط (٢,٤٤)، بنسبة (٨١,٤٩٪)، ويضم (٢٥) مشكلة ويعد المجال الأكبر بعدد المشكلات، تليها باقي المجالات، وصولا للمرتبة الأخيرة، سجلت للمجال الاجتماعي حصل على المرتبة السادسة بمتوسط (٢,١٨)، بنسبة (٧٢,٨٢٪)، ويضم (٥) مشكلات، ومن المجموع الكلي لها (٦٢) مشكلة.

ثالثاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

ووظفت العديد من المعالجات الإحصائية التي ساعدت في تحليل البيانات، والأشكال والجداول ومنها: التكرارات، والمدرج التكراري، والمضلع التكراري، والمنحنى التكراري، والمتوسط الموزون، والوزن النسبي ودرجة التوافر، والمنوال، والانحراف المعياري للقيم المطلقة، والتباين، ومربع كاي، وتم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وتفسيرها، وتفريغها. إضافة إلى برنامج (Excel) لتنظيم جداول البيانات والرسومات وتحليلها وغيرها.

عولجت نتائج الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات لحساب عدد تكرارات كل مشكلة على حدة، وفي جميع المجالات، ولحساب ما حصلت عليه كل درجة أهمية من مجموع تكرارات المشرفين الذين تم اختيارهم، لتحديد الوزن النسبي للمشكلة.

- النسبة المئوية لتحويل أي من التكرارات، أو المتوسط الحسابي، أو المتوسط الموزون إلى نسبة مئوية لتكون هناك مرونة في الوصف.

- المتوسط الحسابي لبيان مدى توافر كل مشكلة في كل مجال من المجالات الستة.

- المتوسط الحسابي لحساب ما حصلت عليه المشكلات جميعا بمجالاتها الستة، من مجموع تكرارات العينة المختارة لتحديد الوزن النسبي لكل مشكلة.

- المتوسط المرجح الموزون لحساب متوسط الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات ذات التقدير الثلاثي.

حساب الوزن النسبي لكل فقرة باستخدام العلاقة الآتية :[1]

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط المرجح الموزون}}{\text{الدرجة الكلية}} \times 100$$

* * *

(١) العجيلي، صباح حسين (٢٠٠٧)، مدخل إلى القياس والتقويم التربوي، ط٤، مركز التربية للطباعة والنشر، صنعاء - اليمن. ص١٠٨

الفصل الرابع

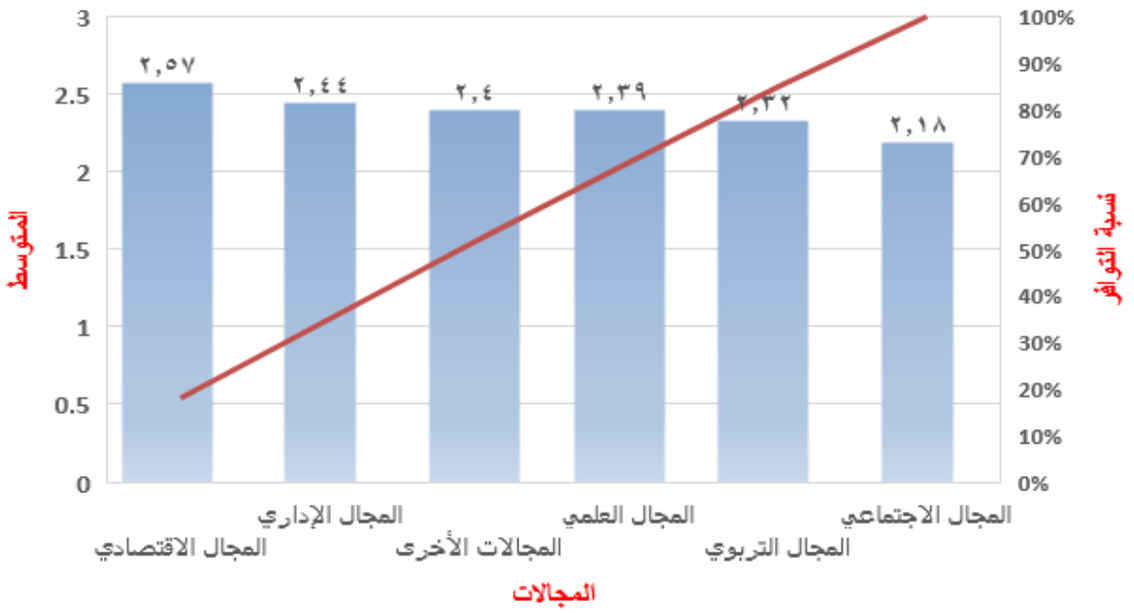
عرض النتائج وتفسيرها وسبل العلاج

- **أولاً: عرض النتائج وتفسيرها:**

أظهرت نتائج الدراسة بعد تطبيق أدوات الدراسة على المشرفين:

التوصل إلى (٦٢) مشكلة، موزعة على ستة مجالات رئيسة للمشكلات التي تواجه المشرفين وهي: (المجال الإداري، المجال العلمي، المجال الاجتماعي، المجال التربوي، المجال الاقتصادي، المجالات الأخرى).

أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في المجال الاجتماعي حصل على المرتبة السادسة بنسبة (٧٢,٨٢٪)، بمتوسط (٢,١٨) ويضم (٥) مشكلات، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح المجالين الاقتصادي والذي حصل على المرتبة الأولى بنسبة (٨٥,٥١٪)، ومتوسط (٢,٥٧) ويضم (١٠) مشكلات، والإداري بنسبة (٨١,٤٩٪)، ومتوسط (٢,٤٤) ويضم (٢٥) مشكلة ويعد المجال الأكبر بعدد المشكلات. ويتم توضيح جميع المجالات في الشكل رقم (٤).



- إجماع أفراد العينة على أن هناك معوقات تعيق المشرف من القيام بمهامه الإشرافية في كل من المجالات الستة السابقة، وما ينضوي تحتها من مشكلات.

- ضرورة الحد من المشكلات التي تواجه الإشراف؛ لكي يكون الإشراف الاختصاصي التربوي فاعلاً.

- أعلى مشكلة (MAX)، تواجه المشرف هي رقم (٧) في المجال الإداري، ونصها: «تأخر وصول التغييرات الجارية في المناهج للثانويات»، حيث بلغت نسبة توافرها (٩٧,٤٤٪) ومتوسطها (٢,٩٢). فأوصت الدراسة بضرورة إيصال التغييرات الجارية في المناهج للثانويات قبل توزيع الكتب الدراسية على الطلبة.

وأدنى مشكلة (MIN)، تواجه المشرف هي رقم (٣) في المجال الاجتماعي، ونصها: «اختلاف الجنس عند القيام بالإشراف»، حيث بلغت نسبة توافرها (٥٧,٦٩٪) ومتوسطها (١,٧٣)، كما في الجدول رقم (٦).

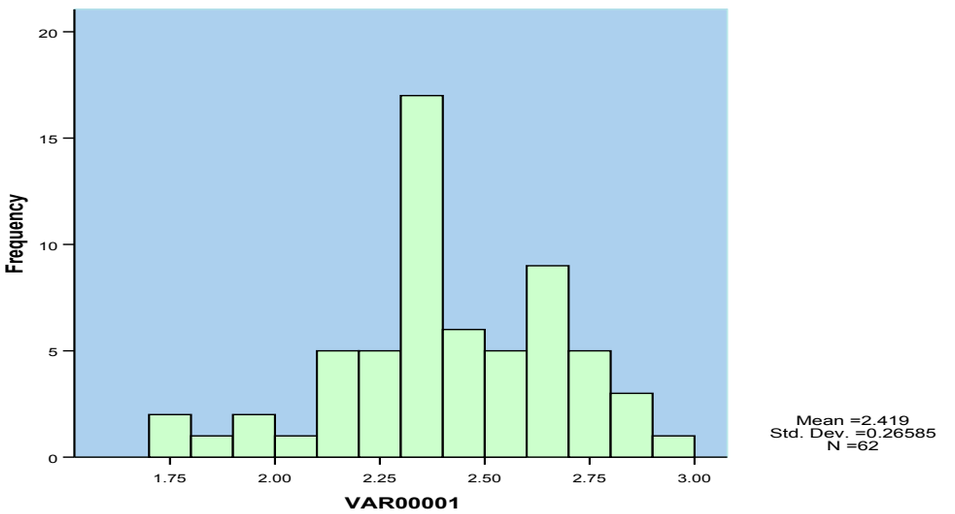
المتوسط	MEAN	المتوسط	التوافر
		2.419	80.65%
أعلى قيمة	MAX	2.92	97.44%
أقل قيمة	MIN	1.73	57.69%
الانحراف المعياري للقيم المطلقة	AVEDEV	0.2094	
التباين	VAR.S	0.0707	
المنوال	Mode	2.384	

جدول (٦) يبين مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها

- يتضح من الجدول النتائج المتعلقة بالمتوسط العام لجميع المشكلات وهو (٢,٤١٩)، ودرجة التوافر للمشكلات (٨٠،٦٥٪)، والانحراف المعياري للقيم المطلقة (٠,٢٠٩٤)، ويحدد درجة التباين (٠,٠٧٠٧)، والمنوال (٢,٣٨)، وهو القيمة الأكثر تكرارًا.

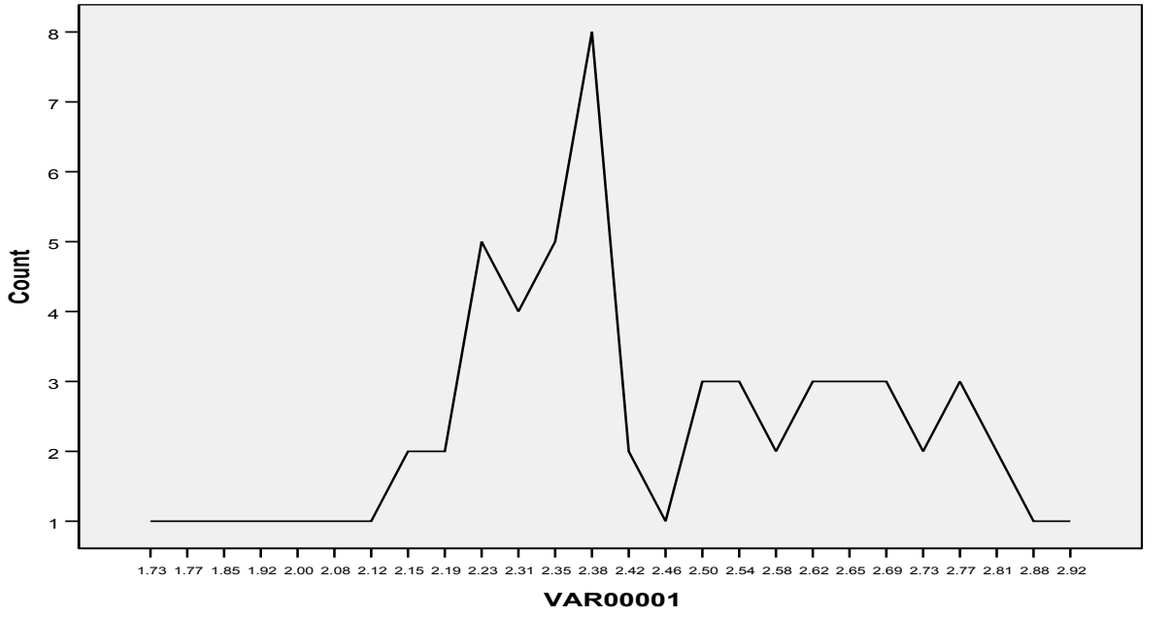
- يتضح من النتائج أن المتوسط البالغ قيمته (٢,٣٨) يحقق نسبة توافر (٧٩,٤٩٪)، تكررت قيمته في (٨) مشكلات وهو الأكثر تكرارًا بين المتوسطات الأخرى، وحصل على الترتيب (١٤) من بين المشكلات، والبالغ مجموع رتبها (٢٦)، يوضح ذلك الشكل رقم (٥).

شكل رقم (٥) يوضح المدرج التكراري للمشكلات



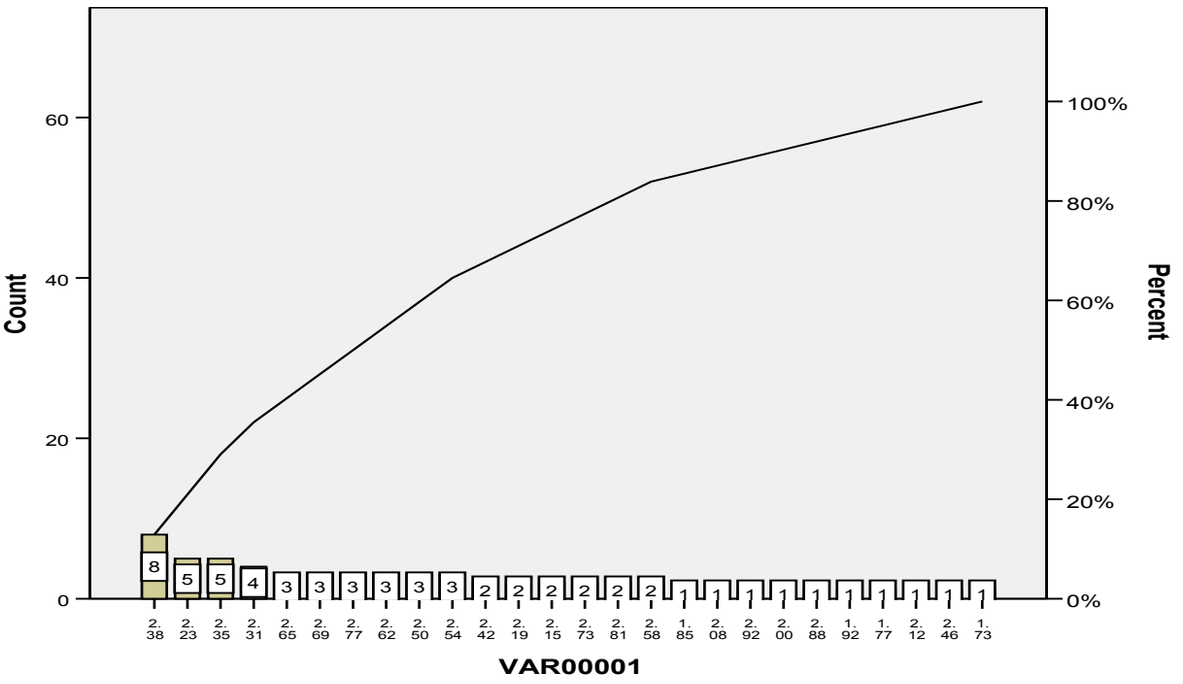
ويتضح من المدرج التكراري أن المتوسط الموزون للمشكلات جميعها، بلغت نسبته (٢,٤١) وبنسبة توافر (٨٠,٦٥٪)، بلغ عدد المشكلات (٦٢) مشكلة توزعت على (٢٦) قيمة، متراوحة بين (٢,٩٢) أعلى متوسط، إلى (١,٧٣) أقل متوسط.

شكل رقم (٦) يوضح المضلع التكراري للمشكلات



يتضح من المضلع التكراري أن المشكلات جميعها توزعت بين المتوسط الموزون، (١,٧٣) ويمثل أقل قيمة، إلى المتوسط (٢,٩٢) ويمثل أعلى قيمة، في حين أغلب المشكلات تمركزت عند المتوسط (٢,٣٨).

شكل رقم (٧) يوضح المنحنى التكراري للمشكلات



يتبين من المنحنى التكراري أن المشكلات أغلب المشكلات تمركزت عند المتوسط (٢,٣٨)، حيث تكررت القيمة نفسها في (٨) مشكلات، ثم القيمتين (٢,٢٣) و (٢,٣٥) حيث تكررت كل قيمة في (٥) مشكلات، وهكذا تنازليًا وصولًا إلى المتوسطات التي لم تتكرر قيمتها، وهي آخر (١٠) متوسطات.

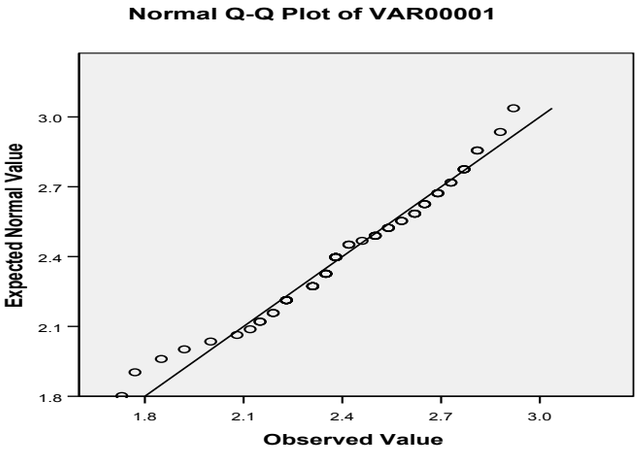
تم توضيح التكرارات لجميع المتوسطات وبالترتيب ولجميع المشكلات، كما في الجدول رقم (٧).

Residual	Expected N	تكرار القيمة	المتوسط
-1.4	2.4	1	1.73
-1.4	2.4	1	1.77
-1.4	2.4	1	1.85
-1.4	2.4	1	1.92
-1.4	2.4	1	2.00
-1.4	2.4	1	2.08
-1.4	2.4	1	2.12
4.-	2.4	2	2.15
4.-	2.4	2	2.19
2.6	2.4	5	2.23
1.6	2.4	4	2.31
2.6	2.4	5	2.35
5.6	2.4	8	2.38
4.-	2.4	2	2.42
-1.4	2.4	1	2.46
6.	2.4	3	2.50
6.	2.4	3	2.54
4.-	2.4	2	2.58
6.	2.4	3	2.62
6.	2.4	3	2.65
6.	2.4	3	2.69
4.-	2.4	2	2.73
6.	2.4	3	2.77
4.-	2.4	2	2.81
-1.4	2.4	1	2.88
-1.4	2.4	1	2.92
		62	Total

VAR00001	مربع كاي
29.419	(Chi-Square(a
25	Df
247.	.Asymp. Sig

جدول رقم (٧) يتضح من الجدول أن المتوسطات للمشكلات والبالغ عددها (٦٢) مشكلة، يوجد تكرارها في العمود الثاني، توزعت على (٢٦) قيمة يبينها العمود الأول، متراوحة بين (١,٧٣) أقل متوسط للمشكلة، والذي لم تتكرر قيمته إلا مرة واحدة، قياسًا بالمتوسط (٢,٣٨) الذي تكررت قيمته في (٨) مشكلات، وآخرها المتوسط (٢,٩٢) أعلى قيمة ولم يتكرر إلا مرة واحدة. أما القيمة (٢,٤) في العمود الثالث، تمثل المتوسط لجميع المشكلات لذلك تم ذكرها أمام كل مشكلة، والعمود الأخير يبين فرق المتوسط للمشكلة عن متوسط المشكلات بأكملها. وتم الحصول على قيمة (مربع كاي) والبالغة (٢٩,٤١٩).

شكل رقم (٨) يبيّن تمركز معظم القيم وتجمعها بين القيمتين (٢,١ - ٢,٧).



- **ثانيًا: سُبُل العلاج:**

تم التعامل مع المشكلات بحسب درجة توافرها التي تم ذكرها في الجدول رقم (٤) ووضع السبل المقترحة لعلاجها، كما في الجدول رقم (٨).

التسلسل	الترتيب وفقاً للتكرار	المشكلات	سبل العلاج
	١	تأخر وصول التغييرات الجارية في المناهج.	تم تعجيل وصولها.
	٢	قلة أجور المحاضرات للمدرسين.	ينبغي زيادتها.
	٣	ضعف تأهيل بعض الأبنية المدرسية.	تخصيص مال لتأهيل الأبنية وفق خطة محددة.
	٣	تأخر صرف أجور نقل المشرفين والمحاضرين.	تعجيل صرفها.
	٤	الضعف الواضح لدى المدرسين في طرائق وأساليب التدريس.	تحديث برامج التدريب والتطوير، وترشيح من يحتاج إليها
	٤	الجانب الأمني وتأثيره السلبي على المشرف.	لم يعد التهديد الأمني فاعلًا في الوقت الحاضر.
	٤	ضعف التخصيصات المالية للأنشطة العلمية والتربوية وللمشرف وخدماته.	تضمين الخطط السنوية بزيادة التخصيصات لذلك.

	٥	ضعف مشاركة المشرفين في القرارات التربوية.	تم إشراكهم بما يعني.
	٥	قلة الصلاحيات المخولة والممنوحة للإشراف من الدائرة.	تم إصدار أوامر بمنح الإشراف الصلاحيات اللازمة، ونوصي بزيادتها.
	٦	النقص في أعداد المشرفين المتخصصين.	تم زيادة عدد المشرفين، ونتوقع المزيد في الجانب التخصصي.
	٦	عدم وضوح صلاحيات المشرف في مجال عمله.	توضيح صلاحيات المشرف والأعمال المناطة به.
	٦	ضعف إشراك المشرفين في لجان المناهج.	تفعيل دور المشرفين في لجان المناهج.
	٧	سوء توزيع الملاكات على المدارس.	إعادة النظر في توزيع الملاكات وبحسب مقدار الحاجة.
	٧	حاجة المشرف إلى دورات تطويرية.	إقامة دورات تطويرية للمشرفين.
	٧	انعكاس الوضع الأمني على تطبيق القوانين (الانضباط).	لم يعد التهديد الأمني فاعلًا في الوقت الحاضر.

	٨	ضعف إشراك المشرف في لجان الاجتماعات المركزية.	تفعيل دور المشرفين في لجان الاجتماعات المركزية.
	٨	ضعف أخذ المديرية بآراء المشرفين.	يتم الأخذ بآرائهم بما يعنيهم.
	٨	ضعف مواكبة التطورات في مجال الإشراف عربياً وعالمياً.	حث المشرفين على مواكبتها ومساهماتهم بالبحوث والاطلاع على الدوريات وآخر المستجدات لعملهم.
	٩	ضعف الجانب العلمي لدى عدد من المدرسين.	إقامة دورات تطويرية متخصصة.
	٩	النقص الحاصل في أعداد الكتب المخصصة في المدارس.	توفير العدد اللازم من الكتب المدرسية لكل مدرسة.
	١٠	غياب الخطة السنوية والرؤية والرسالة والأهداف.	متابعة الخطط السنوية وبيان الرؤية والرسالة والأهداف.
	١٠	تعدد زيارات المشرف في اليوم الواحد يدفعه إلى العجلة من أمره.	التخطيط المسبق للزيارات، وزيادة عدد المشرفين بما يناسب عدد الثانويات والتخصصات.

	١٠	عزوف بعض الطلبة النازحين عن الدراسة.	لم تعد هذه المشكلة فاعلة في الوقت الحاضر.
	١١	ضعف جانب التعزيز لدى المؤسسة تجاه المشرفين.	يتم التعزيز للمشرفين بالاختصاصات المختلفة.
	١١	ضعف اهتمام المدرسين بتطويرهم المهني والمهاري عن طريق التعليم المستمر.	حث المشرفين على الاشتراك في الدورات التأهيلية بحسب التخصص عن طريق التعليم المستمر.
	١١	ضعف العلاقة بين المدرس والطالب.	تعزيز العلاقة وتقويتها بين المدرس والطالب بالوسائل المناسبة (التوعية بالأمر، ومتابعة الإدارات لذلك).
	١٢	قلة وسائط النقل.	توفير الوسائط المناسبة لحركتهم، أو صرف تخصيصات نقل لهم.
	١٣	ضعف دور الإرشاد التربوي لإشاعة القيم المنسجمة وروح الشريعة.	تم تفعيل دَور الإرشاد التربوي بصدور أوامر إدارية تحث على ذلك، وإصدار دليل الإرشاد وإقامة دورة حوله.
	١٣	نقص المستلزمات الإشرافية في وحدة الإشراف.	توفير المستلزمات وتلبية الاحتياجات.

	١٤	تلكؤ وتأخر وصول البريد إلى المشرفين.	تم تسريع وصولها عن طريق الشعب والوحدات الإشرافية في المحافظات، إضافة إلى التواصل الإلكتروني بذلك.
	١٤	ضعف التزام إدارات المدارس لتوجيهات الإشراف.	تفعيل الإجراءات الانضباطية وحث الإدارات بالأخذ بها.
	١٤	ضعف آلية اختيار مديري المدارس ومعاونيهم.	وضع معايير وضوابط لتعيين المدراء ومعاونيهم.
	١٤	الزيارات الإشرافية الجماعية تربك عمل الإدارات المدرسية.	التخطيط المسبق للزيارات بحسب الخطط السنوية لعمل المشرفين، وتنظيم الزيارات.
	١٤	ضعف الدافعية لدى بعض المدرسين.	تعزيز الدافعية، وتفعيل الإجراءات التعزيزية.
	١٤	عدم اكتمال حلقات العمل الإشرافي مع باقي أقسام الدائرة بشكل علمي منتج.	اعتماد العمل المركزي وتعشيق الجهود بين الأقسام، وتطوير الخطط بتضمينها أساليب العمل الجماعي.
	١٤	قلة توافر التقنيات العلمية الحديثة، والوسائل التعليمية في بعض المدارس.	توفير التقنيات العلمية والوسائل اللازمة والحث على استعمالها.

	١٤	جهل بعض مديري المدارس بتعليمات الانضباط المدرسي.	تعميم تعليمات الانضباط المدرسي، وإيصالها لهم.
	١٥	ضعف المحاسبة والتقويم والتقييم للمشرفين دورياً.	وضع خطط للمتابعة، والاهتمام بالتقارير الدورية.
	١٥	قلة الالتزام بالزي والمظهر الشرعي لدى بعض المدرسين والمدرسات.	تفعيل الإجراءات الانضباطية وحث الإدارات بمتابعة ذلك وإلزامهم به.
	١٥	معاناة الطلبة النازحين.	لم تعد هذه المشكلة فاعلة في الوقت الحاضر.
	١٥	ضعف التخصيص المالي للإشراف التربوي.	تخصيص مالي مناسب لكل نشاط.
	١٥	انعكاس التكتلات السياسية والقومية على بيئة المدرسة.	عدم السماح بالتكتلات والحد منها، ومعالجتها في بدء ظهورها والتوعية بآثارها.
	١٦	ضعف متابعة توجيهات المشرف التربوي.	تعزيز متابعة توجيهات المشرف التربوي والالتزام بها.

	١٦	ضعف تفاعل البيئة الاجتماعية مع بعض مدارس التعليم الديني.	حث أولياء الأمور والوجهاء للتفاعل مع مدارس التعليم الديني، وبيان فائدتها وأهدافها، وتفعيل مجالس الآباء.
	١٦	قلة عدد المرشدين التربويين مقارنة بعدد المدارس.	زيادة عدد المرشدين التربويين، وتم الاستعانة بتأهيل بعض الاختصاصات الشرعية لذلك.
	١٦	تأثير المحسوبية والعلاقات في اتخاذ القرار.	لم تعد هذه المشكلة فاعلة في الثانويات في الوقت الحاضر.
	١٧	ضعف المتابعة بعد الدورات والندوات التطويرية للمدرسين من المشرفين.	حث المشرفين على المتابعة بعد الدورات والندوات التطويرية للمدرسين، وتقديم التغذية الراجعة لذلك.
	١٧	تكليف المدرس بتدريس مواد في غير تخصصه.	الالتزام بالتخصصات، وتوفير التخصصات المطلوبة.
	١٧	قلة وجود المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإشراف.	الاهتمام بتوفير المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإشراف، في المكتبات المركزية والمدرسية.
	١٧	قلة توافر المختبرات العلمية.	تم توفير المختبرات العلمية، وتخصيص مبالغ لذلك.

	١٧	قلة الزيارات بسبب البعد الجغرافي والأمني.	افتتاح شعب إشرافية في المحافظات لتسهيل الزيارات.
	١٨	الجمع بين المهام والمناصب الإدارية والإشراف العلمي.	التوفيق بين الأمرين وإلاّ الفصل بين المناصب الإدارية والمهام الإشرافية.
	١٨	الإشراف على مدرسين خارج التخصص العلمي للمشرف.	مراعاة التخصص في الإشراف.
	١٩	إفراغ بعض المدارس من الكفاءات العلمية بانتقالهم إلى التعليم العالي.	توفير البديل عند القيام بانتقالهم إلى التعليم العالي.
	١٩	ضعف وجمود الكفايات الوظيفية للمشرف.	إقامة دورات تطويرية متخصصة للمشرفين.
	٢٠	قلة انسجام منسوبي الإشراف مع بعضهم البعض ومع إدارتهم.	تعزيز العلاقة وتقويتها فيما بينهم، إن وجدت.
	٢١	قلة كتابة البحوث.	موجود ويمكن زيادته بالحث على كتابة البحوث والمشاركة في المؤتمرات والندوات.

	٢٢	الإشراف على مهام إدارية وعلمية معا.	مراعاة التخصص في الإشراف.
	٢٣	المشكلات العائلية التي تؤثر على أداء بعض المشرفين.	الحث عن طريق الإدارة وأولياء الأمور والوجهاء للحد من ذلك وتوعية المعنيين.
	٢٤	التدخل غير المبرر من أولياء الأمور والوجهاء في العملية التربوية والتعليمية.	عدم السماح بذلك، بإصدار التعليمات بذلك والاستعانة بالجهات الأمنية.
	٢٥	يتجاوز عدد المدارس التي يعهد بها إلى المشرف النصاب المقرر.	إيجاد المشرف المقيم، وتم افتتاح شعب إشرافية في المحافظات لتسهيل عمل المشرفين.
	٢٦	اختلاف الجنس عند القيام بالإشراف.	لم تعد هذه المشكلة فاعلة في الثانويات في الوقت الحاضر.

جدول (٨) يبين المشكلات وسبل علاجها

- **ملحوظة:**

تم اتخاذ بعض الإجراءات العلاجية المبكرة عند التعرف على المشكلات الـ(٦٢) من قبل اللجنة التطويرية في دائرة التعليم الديني القائمة على الدراسة، قبل أن يتم الانتهاء من إجراءات هذه الدراسة؛ وذلك لأن بعض هذه المشكلات يكمن سبل علاجها ضمن الإمكانات المتعلقة في الدائرة، وتم معالجتها فور معرفتها ومراعاتها، وقد تمت الإشارة بمعالجتها كما هو موضح في الجدول أعلاه، وكذلك

المشكلات المتعلقة بالجانب الأمني تمت معالجتها بتحسن الوضع الأمني التي كانت تعاني منه بعض المحافظات التي تنتشر بها مدارس التعليم الديني، مثل محافظة الأنبار ونينوى وصلاح الدين وكركوك وديالى.

والدائرة ساعية في تحسين جميع الأوضاع وإزالة كل العقبات أمام مسيرة التعليم الإسلامي والله هو الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

* * *

الفصل الخامس

التوصيات والمقترحات

- **التوصيات:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثون عددًا من التوصيات، التي ربما تُسهم في تطوير العمل الإشرافي، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: مجموعة التوصيات الخاصة بدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية:

١- تسعى دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، إلى الحد من المشكلات الإشرافية التي تواجه عمل المشرفين، عن طريق حل الإشكالات التي لها علاقة مباشرة ببعض شعب وأقسام الدائرة.

٢- أخذ المشكلات الـ (٦٢) التي تواجه الإشراف بالحسبان والعمل على وضع الحلول لمعالجتها والحد منها.

٣- تشجيع وتعزيز العاملين في المجال الإشرافي على تطوير عملهم وتوظيف التقنيات الحديثة بطريقة يمكن الإفادة منها.

٤- تأهيل بعض المشرفين بعقد ورش ودورات تدريبية ونشاطات متنوعة لصقل خبرات المشرفين، وزيادة كفاءتهم في مجال الإشراف.

٥- توزيع الدليل الخاص بالإشراف على جميع المشرفين لتطبيقه في مجال عملهم وبيان وجهة نظرهم في مدى فاعليته وتلبيته لاحتياجاتهم المهنية.

٦- تزويد المدرسين بالثانويات الإسلامية بمطبوعات وإرشادات تهتم ببيان أهداف الإشراف، والدور الذي يسعى لتحقيقه، وذكر الواجبات التي ينبغي على المدرس القيام بها، للنهوض بالواقع التربوي.

٧- متابعة التطورات التي تخص العمل الإشرافي على المستوى المحلي والدولي، وتعميمها على المشرفين.

٨- الإفادة من نتائج هذه الدراسة للحد من المشكلات الإشرافية ومعالجتها وفقًا للإمكانات المتاحة.

٩- التنسيق مع كلية الإمام الأعظم رحمه الله الجامعة، لافتتاح (دبلوم الإشراف الاختصاصي)، ولسنة واحدة على مدى فصلين وبواقع (٦ مواد) لكل فصل؛ لسد النقص القائم بمشرفين متخصصين في هذا المجال.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالمشرفين:

١- ينبغي للمشرف أن يواكب التطور الحاصل في تخصصه، ويطور قدراته الذاتية في مجال تخصصه، ومتابعة المستجدات للاستفادة منها وتوظيفها في مجال عمله.

٢- تشجيع وتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المدرسين الأكفاء، وحث الآخرين على الاقتداء بهم والاستفادة من خبراتهم.

٣- بث روح التعاون والعمل الجماعي والتحلي بصفة المشرف الصديق الذي ينتظر قدومه للاستفادة من خبراته وتوجيهاته.

٤- الاستفادة من الحاسوب ووسائل العرض المتنوعة، لشرح ومناقشة بعض الموضوعات العلمية، وحتى لتنظيم وتبويب عمله الإشرافي وجدولته عن طريقها.

- **المقترحات:**

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في كل من:

١- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية مع مراعاة متغيرات أخرى مثل: (الجنس، والخبرة، والمحافظة، وغيرها).

٢- إجراء دراسة تهتم بالتعرف على المشكلات التي تواجه المشرفين في المحافظات التي تعرضت للتهجير والدمار.

٣- إجراء دراسة تهدف لقياس أثر التحصيل العلمي من جانب، والخبرة من جانب آخر، للمشرف، وأثرهما في واقع العمل التربوي.

٤- إجراء دراسة تقويمية لعمل المشرفين بشكل عام.

٥- إجراء دراسة مقارنة بين العمل الإشرافي في الثانويات الإسلامية والعمل الإشرافي في وزارة التربية والتعليم.

٦- إجراء دراسة مقارنة بين العمل الإشرافي في الثانويات الإسلامية والعمل الإشرافي في المدارس والثانويات الإسلامية على المستوى الدولي.

إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، تهدف إلى تحديد المشكلات التي تواجه كل من:(المدير، والمدرس، والطالب، والمنهج) كل على حِدة.

* * *

المصادر

* أولًا: المصادر العربية:

١ .الأسدي، سعيد جاسم، مروان عبدالحميد إبراهيم (٢٠٠٣)، الإشراف التربوي، ط١، دار الثقافة، عمّان - الأردن.

٢ .الجاف، عبدالرزاق محمد أمين، أحمد إياد أنور الأعظمي (٢٠١٨)، المناهج وطرائق التدريس، ط١، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد.

٣ .جان، ماري دوكا تال (١٩٩٩)، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حول التقويم التربوي، تونس.

٤ .حسين، سلامة عبدالعظيم، عوض الله سليمان (١٤٢٧/٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمّان - الأردن.

٥ .زويلف، مهدي، يحيى الطراونة، (١٩٩٨) منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٦ .السعود، راتب (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط١، دار الجليل للطباعة والنشر، عمّان - الأردن.

٧ .صحيح مسلم (ت٥٢٦١)، بشرح النووي (ت٥٦٧٦)، تحقيق: محمد فؤاد عبدالباقي، دار الكتب العلمية، الجزء التاسع، بيروت - لبنان.

٨ .صليوو، سهى نونا (١٤٢٥/٢٠٠٥)، الإشراف والتنظيم التربوي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع عمّان - الأردن.

٩ .طعاني، حسن (٢٠٠٥)، الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، دار الشروق، عمّان - الأردن.

١٠. طه، سهام محمد أمر الله (٢٠١٣)، الإشراف التربوي، ط١، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية - مصر.

١١. العاجز، فؤاد علي (١٩٩٨)، مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان، الإدارة التربوية في فلسطين، الواقع والطموح، بتاريخ ١٥/١٠/ ١٩٩٨م، كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة.

١٢. عايش، أحمد جميل (١٤٢٨/٢٠٠٨)، تطبيقات في الإشراف التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان - الأردنّ.
١٣. العبد الكريم، راشد (٢٠٠٥)، الإشراف التربوي المتنوع، ط١، مكتبة الملك فهد، الرياض.
١٤. عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥)، الإشراف التشاركي هل هو الحل، ورقة مقدمة للمؤتمر التربوي الثالث، الإشراف التربوي إدارة لجودة التعليم، ١٥-١٦/ مارس آذار، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
١٥. عبيدات، ذوقان، سهيلة أبوالسميد (٢٠٠٦)، استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، نشر وتوزيع: دار الفكر، عمّان - الأردن.
١٦. العجيلي، حامد شفوت ياسين (٢٠٠٥)، المشكلات التي تواجه المشرف التربوي والإداري للمرحلة الابتدائية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
١٧. العجيلي، صباح حسين (٢٠٠٧)، مدخل إلى القياس والتقويم التربوي، ط٤، مركز التربية للطباعة والنشر، صنعاء - اليمن.
١٨. عطوي، جودت (٢٠٠٤)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط١، دار الشروق، عمّان - الأردن.
١٩. عيسان، صالحة عبدالله، وجيهة ثابت العاني (٢٠١٤)، دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي، الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤/ أيلول، العدد (١٠٦).
٢٠. الغتم، نورة أحمد (٢٠٠٧)، رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرون التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل، رؤية جديدة للإشراف التربوي، يناير ٢٠٠٧، البحرين.
٢١. فريق من أخصائيي الإشراف التربوي، إشراف نورة أحمد الغتم (٢٠٠٧)، رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء تطوير المرحلة الإعدادية، وزارة التربية والتعليم، المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرون، يناير، البحرين.
٢٢. القاسم، بديع محمود مبارك، محمود عبدالكريم جاسم الزبيدي (٢٠٠٩)، الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والآفاق، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، كانون الثاني، وزارة التربية - العراق.
٢٣. كامل، جنان حاتم (٢٠١٩)، الإشراف الإبداعي وفق نظرية (جيتزلز j.w Getzals) الاجتماعية

وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار (بوكهرلز Buchholz)، مجلة كلية التربية للبنات، ج٢ / العدد العاشر (١٠).

٢٤. موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة. على الرابط: https:/ /ar.wikipedia.org /wiki/

٢٥. النووي، محي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف (ت٦٧٦هـ)، (٢٠١٣)، رياض الصالحين، ط٤، إعداد مركز دار المنهاج للدراسات، بيروت - لبنان.

٢٦. ثانيًا: المصدر الأجنبي:

Goh Wiles and Joseph Bondi, Supervision AG uide to practice. ColuMbus. Merrill pubco. 1980.

* * *