



**الإشراف التربوي (الواقع والتحديات)**  
**Educational Supervision (Reality and Challenges)**

إعداد

**نجاة محمد رمضان شرباتي**  
**Najat Mohammad Ramadan Sharabati**

طالبة دكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التعليمية- جامعة القدس – فلسطين

**د. محمد عوض شعيبات**  
**Dr. Muhammad Awad Shuaibat**

أستاذ مشارك / كلية العلوم التربوية - جامعة القدس – فلسطين

**شريف رجوب**  
**Sharif Rajoub**

طالب دكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التعليمية - جامعة القدس –

فلسطين

*Doi: 10.21608/jasep.2024.394992*

استلام البحث: ٢٠٢٤/ ١٠ / ٢

قبول النشر: ٢٠٢٤ / ١٠ / ٢٩

شرباتي، نجاة محمد رمضان و شعيبات، محمد عوض و رجوب، شريف (٢٠٢٤).  
الإشراف التربوي (الواقع والتحديات). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*،  
المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ٧٠٩ - ٧٣٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## الإشراف التربوي (الواقع والتحديات)

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الإشراف التربوي وتحدياته في مديرية الخليل من وجهة نظر عينة من المشرفين التربويين. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (دراسة حالة)، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلات، الملاحظات، وتحليل الوثائق. تألفت العينة القصدية من ١٢ مشرفاً تربوياً. أظهرت النتائج أن واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين يتجسد في ثلاثة محاور رئيسية: الإدارة التربوية، تطوير العملية التعليمية، والاتصال والتواصل. كما توصل تحليل البيانات إلى تحديد ثلاث مجموعات من التحديات التي تواجه الإشراف التربوي: التحديات الإدارية، تحديات الاتصال والتواصل، والتحديات السياسية والاقتصادية. وفي ضوء نتائج البحث، قدم الباحثون عدداً من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز الإشراف التربوي من خلال وضع رؤية واضحة وإطار منظم لدور المشرف التربوي، بالإضافة إلى منحه الصلاحيات المناسبة في عملية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** مديرية الخليل، واقع الإشراف التربوي، دراسة حالة، تحديات الإشراف التربوي.

### Abstract :

This study aimed to explore the reality and challenges of educational supervision in the Hebron Directorate from the perspective of a sample of educational supervisors. The study adopted a qualitative approach (case study), and data were collected using interviews, observations, and document analysis. The purposive sample consisted of 12 educational supervisors. The results showed that the reality of educational supervision from the supervisors' perspective is manifested in three main areas: educational administration, the development of the educational process, and communication. Data analysis also identified three groups of challenges facing educational supervision: administrative challenges, communication challenges, and political and economic challenges. In light of the research findings, the researchers provided several recommendations, most notably the necessity of enhancing

educational supervision by establishing a clear vision and organized framework for the role of the educational supervisor, in addition to granting them appropriate decision-making powers.

Keywords: Hebron Directorate, reality of educational supervision, case study, challenges of educational supervision.

المقدمة:

يعد المعلم أحد أهم عناصر عملية التعليم وبالتالي فإن معرفة كفايات المعلم لها أهميه خاصة، مما جعلها تحظى باهتمام الباحثين لسنوات طويلة ، وبالنظر إلى حال المعلم فإننا نجد أن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتي تصلح بصلاحه وتهن بوهنه، وبلغه سكرن المعلم مهندس بشري يخطط ويصمم وينفذ ويقوم ولكن كل هذا يتم على أجسام بشرية لا تملك من أمرها شيء فالمعلم هو المشرف والموجه والمسهل والميسر وهو القدوة التي يقتدي به طالبه في كل شيء فينبغي عليه أن يكون نموذجاً يحتذى به، والكثير من الكتابات التربوية أكدت على أن إصلاح العملية التعليمية لن يتأتى إلا بإصلاح حال المعلم وتطوير نظم إعداده، وإمداد المعلم بإستراتيجيات لتنمية التفكير ليكسبها لتلاميذه فيما بعد، وأن يمددهم بأدوات التفكير التي تمكنهم من ان يصبحوا قاندين لحياتهم بدل من أن يكونوا تابعين، (البعداني، ٢٠١٣)

وبما ان المعلم يعد عنصر هام في المنظومة التربوية لدوره البارز في التأثير على المتعلم بشكل خاص والمجتمع بشكل عام كان لا بد للمؤسسة التربوية ان تعمل على اعداد معلمين وتدريبهم بما يتناسب مع كفاءاتهم العقلية ومهاراتهم الانسانية ، حيث ان المجتمع يتطلع الى التغيير الذي يواكب متطلبات عصر التطور والمعرفة الذي بدوره يتطلب تطويرا وتغييرا مستمرا في كفايات المعلمين وهذا التطور والتغيير لا يتحقق الا بواسطة اشراف تربوي يهتم ويسعى لتنمية و تطوير كفايات المعلمين ( عطوي ،٢٠٠١).

يعتبر الاشراف التربوي من العناصر الاساسية الهامة المكونة للنظام التربوي التي تهدف الى تحسين العملية التعليمية و تطوير النظام التربوي بجوانبه المختلف ( الخالدي ووهبه ، ٢٠٠٢) حيث يرى ابراهيم ( ٢٠١٦) ان الاشراف التربوي مجموعة من الجهود التي تبذل من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها ،و ذلك من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني وإطلاق قدراتهم الكامنة ، فالإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية والتربوية حيث يحتل مكانة عالية وبعد حلقة مهمة في سلسلة تنظيم التعليم، فمن خلاله توضع الخطط والسياسات

التعليمية موضع التنفيذ، ويعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة (العمرى، ٢٠٢٠).

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي الهادف إلى تطوير المنظومة التعليمية بكامل عناصرها ، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة ، والبنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي وتطويرها ، بهدف التوصل إلى أداء رسالته في تطوير بيئة التعلم بكفاءة وفاعلية (الطعجان، ٢٠١٦).

على الرغم من الأهمية الكبرى التي يلعبها الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين وبيئة التعلم، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعترض تطبيقه بفعالية. نتيجة لذلك، تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في العمليات الإشرافية وتطويرها بما يتماشى مع التطورات التربوية الحديثة. ومن أجل ذلك ولأهمية الموضوع تمثلت مشكلة الدراسة في استكشاف واقع الإشراف التربوي والتحديات التي تواجهه، وذلك بهدف فهم العقبات التي تحد من قدرته على تحقيق رسالته في تطوير بيئة التعلم بفعالية وكفاءة، وتقديم توصيات تسهم في تحسين أدائه.

#### مبشرات الدراسة :

من خلال عمل الباحثون في المجال التربوي و لأهمية الإشراف التربوي في تحسين وتطوير العملية التعليمية وبهدف دعم المعلمين وتوجيههم نحو أفضل الممارسات التربوية ورفع كفاءتهم العملية التعليمية ووقفاً عند التحديات التي يواجهها الإشراف التربوي حيث يعاني العديد من المشرفين التربويين من نقص الموارد المتاحة لتنفيذ خططهم بشكل فعال بالإضافة إلى عدم توفر تكنولوجيا مناسبة وأدوات حديثة تساهم في أداء مهامهم ، فقد قامت الدراسة الحالية للبحث في الاشراف التربوي : الواقع والتحديات .

#### اسئلة الدراسة :

تحدت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما واقع الاشراف التربوي في مديرية الخليل ؟
٢. ما التحديات التي تواجه الإشراف التربوي من وجه نظر المشرفين في مديرية الخليل ؟

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى:

١. الكشف عن واقع الاشراف التربوي في مديرية الخليل.



٢. التعرف على التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مديرية الخليل من وجه نظر عينه من المشرفين في مديرية الخليل.

#### اهمية الدراسة:

تحددت أهمية دراسة "الإشراف التربوي: الواقع والتحديات" بالتالي:

١. تحسين الجودة التعليمية: يهدف البحث إلى فهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم من خلال تحليل دور الإشراف التربوي وتحديد التحديات التي تواجهه في تحقيق هذا الهدف.

٢. تطوير مهارات المشرفين التربويين: يمكن للبحث أن يقدم رؤى حول المهارات والمعرفة التي يحتاجها المشرفون التربويون للتعامل مع التحديات الحالية وتحسين أدائهم.

٣. تحسين بيئة التعلم: من خلال فهم التحديات التي يواجهها الإشراف التربوي، يمكن للبحث تقديم توصيات لتحسين بيئة التعلم في المدارس والمؤسسات التعليمية.

٤. تحسين سياسات الإشراف التربوي: يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير أو تعديل السياسات والإجراءات المتعلقة بالإشراف التربوي لتلبية احتياجات النظام التعليمي.

٥. تعزيز التعاون بين الجهات المعنية: يمكن للبحث أن يساهم في تعزيز التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين والإداريين التربويين والسياسيين لتحقيق أهداف التعليم.

هذه المبررات توضح أهمية إجراء بحث في مجال الإشراف التربوي والتحديات التي تواجهه لتحسين نوعية التعليم والتعلم.

#### محددات الدراسة:

حدود موضوعية : الإشراف التربوي : الواقع والتحديات

حدود مكانية : مديرية التربية والتعليم / الخليل

حدود بشرية : تكونت عينه الدراسة من المشرفين التربويين

حدود زمانية : الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

#### مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي: هو عملية تعاونية تكاملية تهدف إلى إحداث تحسين وتطوير العملية التعليمية ، يسعى من خلالها المشرف لتطوير المعلم من خلال طرح أساليب

إشرافية لتحقيق أكبر قدر من الفائدة للعملية التعليمية (بخيت ، 2021)

الواقع : يعرفه ( جندي ) وفق التالي:

المعنى الأول: يتعلق بفكرة الشيء بوصفه غرضاً فكرياً ، انه الراهن المعطى فهو يشمل مادة المعرفة كلها ، كل ما هو حاضر أو معروض.



المعنى الثاني : يتعلق بفكرة الشي ايضا لكن بالمعنى التام لهذه الكلمة اي ما يشك لموضوع محدد منطقي مستديم وله استقلاله معينة ، ما يتسم بسمة الفاعلية ذات القيمة المشتركة ، اي يمكن تصويره كانه مظهر كامل ملازم للتمثل التحديات : " كل امر يقف امام تحقيق الاهداف او يصعب مهمة تحقيقه ( الفيبي واخرون ، ٢٠٢١ : ٤٩٨ ) .

### الاطار النظري :

يلعب الاشراف التربوي دورا مهما في تحسين وتطوير مخرجات العملية التعليمية اضافة الى قضاءه على السلبيات والمشكلات الميدانية ( وهبي ، ١٩٨٣ ) لذا حظي بعناية خاصة من قبل القائمين على العملية التربوية وهذا بدوره ادى الى تطور فلسفة التفتيش والتوجيه الى فلسفة الاشراف التربوي ليأخذ معنى واشمل ويلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعلمية حيث انتقل الاشراف من الاهتمام بالمعلم وتحسين ادائه الى الاهتمام الموقف التعليمي ككل (فرحان ، ٢٠١٢) يمكن النظر إلى الإشراف التربوي من خلال جوانبه المختلفة من أهداف، ومهام، وأساليب، وهياكل تنظيمية، التي تؤكد على أهميته للعملية التربوية، وحاجتها إليه. فالإشراف التربوي ركن أساسي من أركان القيادة التربوية، ودعامة من دعائم التطوير النوعي في العملية التربوية. كما أنه يعتبر من أفضل السبل لتحسين مستوى أداء المعلم وممارسته التي تنعكس بشكل إيجابي على مستوى نمو التلميذ وتطوره.(فرحان ، ٢٠١٢)

### مفهوم الاشراف التربوي :

الإشراف التربوي: هو العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير للعملية التعليمية التعلمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها، لتحقيق الأهداف التربوية، ويشمل الإشراف التربوي جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء أكانت تدريسية أم تعليمية، بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وفي خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها.(البدرى، ٢٠٠١، ٣).

يرى العمري (٢٠١٧) ان الاشراف التربوي هو عملية ديمقراطية تعاونية منظمة بين المشرف التربوي و المعلم ، يهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية وتقديم المساعدة للمعلم ليطور ادائه ويحل المشكلات التي تواجهه ، ويعرفه ( مساد ، ٢٠٠٥ ) خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو مطردا وفق اهداف التربية المنشودة.

### اهمية الاشراف التربوي :

يكتسب الاشراف التربوي اهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التعليمية ومتابعة مشكلاتها للوصول الى حلول مناسبة لها ، فهو حلقة الوصل بين الميدان التربوي والاقسام الادارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم ، حيث ان التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة الى وجود مشرفين متخصصين في المجالات المختلفة للقيام بمهمة الاشراف على المعلمين والوقوف على اعمالهم وادانهم لمساعدتهم في تحقيق الاهداف المنشودة (silva& dana:2001)

وتظهر أهمية الإشراف التربوي باعتباره الجهد الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة ، حيث يحتاج العاملون في كل مجالات الحياة إلى من يرشدهم، ويوجههم ويشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم، وتعلو قيمته (عايش، 2008، 35).

يمكن إيجاز أهمية الإشراف التربوي في المدارس، كما وضحتها (الجلامة، 2016) كما يأتي :

✓ بحث الاشراف التربوي المعلمين الاطلاع على المصادر التي تساعدهم في حل مشاكلهم.

✓ عدم إلمام المعلمين الجدد بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس.

✓ أن يقوم الاشراف التربوي بتوجيه المعلم وإرشاده لإنمائه مهني

فيما ترى الحريري(2006، 15) أن أهمية الإشراف التربوي تبرز في :

✓ التطورات السريعة التي يشهدها هذا العصر في كل مجالات الحياة ومنها مجال التربية والتعليم.

✓ تطور وظيفة التدريس وتراكم أعباؤها .

✓ دخول التقنية الحديثة وتراكم المعارف في الأنظمة التعليمية .

✓ نمو التعليم الأساسي وتوسعه وجعله إلزامياً .

✓ الرغبة في تغيير وتنويع طرق التدريس التقليدية بالطرق المستحدثة.

✓ تزايد المشكلات التعليمية وأبرزها زيادة أعداد المعلمين الجدد وقلة خبرتهم.

### اهداف الاشراف التربوي :

يحدد نشوان ( 1992 ) هدف الإشراف التربوي من زاوية تحليل النظم على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، وهي كعملية لها

مدخلاتها التربوية ومخرجاتها، ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، والمدخلات لها تأثير واضح على عملية الإشراف التربوي .  
وقد أورد الخطيب وآخرون ( ١٩٩٦ ) عددا من الأهداف مثل :مساعدة المعلمين على تحديد الأهداف ووضع خطة لتنفيذها، وتحسين الموقف التعليمي لصالح التلاميذ، وتدريب المعلمين على عملية التقويم، وإثارة دافعية المعلمين واهتمامهم بالعملية التعليمية التعلمية، وتشجيعهم على إجراء البحوث التجريبية في العملية التربوية وتتبعها.

#### أساليب الإشراف التربوي :

تعددت أساليب وسبل الإشراف التربوي ونالت اهتماما كبيرا بسبب التطورات التي طرأت على مفاهيم الإشراف التربوي، وظهرت أساليب أكثر فعالية لما تحققه من أهداف رئيسية تركز على تحسين عملية التربية، وتساعد المعلمين على النمو المهني.، ومن أهمها ما يأتي: ( الجعدي ، ٢٠١٩ ، الزيان وقيطة ، ٢٠١٨ ، القبلان ، ٢٠١٨ ، ابو عزام ، ٢٠٢٠ ، الزامل ، ٢٠١٧).

١. الزيارات الصفية: إن تحسين العملية التربوية هي هدف من أهداف الإشراف التربوي. تعد الزيارة الصفية إحدى أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف الفرصة لمعاينه ما يجري على ارض الواقع لسير عمليتي التعليم والتعلم والوقوف على التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم، والتي تتضمن زيارة المشرفين التربويين والمعلمين بصفوفهم بترتيب مسبق معلن عنه، أو بشكل مفاجئ من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها التعرف على نقاط الضعف والقوة عند الطلاب والمعلمين واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها، وتنمية جوانب القصور، وتحديد نوعية الدعم التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم.

٢. الندوات التدريبية: هي عبارة عن اجتماعات لمناقشة أو عرض قضايا محددة مسبقا تساعد المشرفين التربويين بإيصال المعلومات والخبرات للمشاركين بسرعة وسهولة وتفتح المجال أمام المشاركين للمداخلات والتساؤلات وتلقي استجابات مباشرة للمداخلاتهم و استفساراتهم وتعب وتعد عادة من هذه الندوات، بهدف تنمية النمو المهني للمشاركين، وزيادة كفاياتهم المتعلقة بالعمل .

٣. الأدلة الإشرافية: وهي ما يقوم به أو يشارك بصياغتها المشرف التربوي من تعليمات تتعلق بكافة عمليات الإشراف التربوي من تصميم الخطط وأساليب التعليم والتقييم، وأي أمور أخرى ذات علاقة بالعملية الإشرافية.



٤. النشرات الإشرافية: هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف أو المدير والمعلمين، ينقل من خلالها خلاصة مقترحاته ومشاهداته، ويضعها على شكل نشرة أو مقالة، يدفع بها المعلم لقراءتها والاستفادة من محتوياتها (السعود، 2003)، وتعتبر وسيلة اتصال يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خبراته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت (Nicely & Gordon). , 1998

٥. المشاغل التربوية : يعتبر المشغل التربوي أسلوباً إشرافياً تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية معينة، وقام الخطيب والخطيب (2003) بتعريف المشغل التربوي بأنه نشاط تعاوني لمجموعة من المعلمين يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة، ويقوم المعلمون بالالتقاء يعملون مجتمعين في حل المشكلة التي تواجههم في عملهم من يومي.

٦. تبادل الزيارات بين المعلمين : و. هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه، يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفس الوقت ده، خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط ومخطط لها. (المساد ، 1986)

٧. المعارض التعليمية والمؤتمرات التربوية : نشاطات ومحافل تقوم بها المؤسسات، حيث يلتقي نخبة من ذوي الخبرة والاختصاص ويقدمون أوراقهم التربوية أو وسائلهم التعليمية بهدف تبادل الخبرات. وعرض المشكلات والسعي لإيجاد الحلول المناسبة.

٨. التعليم المصغر : هو أحد أساليب التعليم الحقيقي الفعلي الذي يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم حيث يتيح القيام بتدريب مركز موجه وفق أهداف محددة

### انواع الاشراف التربوي :

من خلال الاطلاع الى الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة لوحظ انه تم تصنيف الاشراف في اتجاهين ، الاول يتعلق بالعلاقات الانسانية الثاني يتعلق بالاهداف والوسائل والغايات والنتائج ، في هذه الدراسة سنتناول الانواع الاكثر شيوعا وتطبيقا (ابو عزام ، ٢٠٢٠ ، رمانه ٢٠٠٤).

١. الاشراف التصحيحي : يقوم على دور المشرف التربوي في توجيه العناية البناءة وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها المعلم. أثناء أداء مهنته التربوية دون الإساءة للمعلم أو الشك في قدرته في التدريس.

٢. الاشراف الوقائي : يقوم على اعتقاد المشرف أن مهمته منع وقوع المدرس في الخطأ لتوقعه المسبق للصعوبات، المتاعب التي يواجهها المعلم مسبقاً، فيعمل على منع وقوعها والتقليل من أثارها، ومساعدة المعلم على مواجهتها، وتقوية ثقته بنفسه، حتى يتغلب عليه.



٣. الاشراف البنائي : في هذا النوع من الإشراف يتجاوز المشرف ا مرحلة تصحيح الأخطاء إلى التركيز على المستقبل، العمل على النمو والتقدم ، يعمل استبدال القديم الذي ورد فيه الخطا بالجديد من خلال وضع رؤية مشتركة في تطوير العملية التعليمية .

٤. الاشراف الابداعي : يقوم هذا النوع من الإشراف على قدرة المشرف شحذ الهمم، واستثمار القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلم ليتمكن من توظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية من خلال توليد أفكار جديدة بناءة وعلمية و بناء علاقات إنسانية تعاونية.

٥. الاشراف بالاهداف : يقوم على مجموعة من العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم تتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديدا واضحا وقابلا للقياس وتحديد المسؤوليات لكل من المشرف والمعلم، في ضوء النتائج المتوقعة. بحيث تؤخذ الأهداف باعتبارها معايير للحكم على أداء المعلم.

٦. الاشراف الاكلينيكي ( العلاجي ) : يهدف الى تدريب المعلمين نحو تحسين سلوكهم الصفي و ممارستهم التعليمية الصفية من خلال تحليل أنماط التفاعل في ضوء علاقة الزمالة بين المشرف والمعلم، بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصفية.

#### الدراسات السابقة:

قدم العدد من الباحثين دراسات ذات علاقة مع ( الاشراف التربوي : الواقع والتحديات) ، فقد جاءت دراسة الحاج (٢٠٢٠) بهدف تحديد واقع الاشراف التربوي التطوري في مدارس الاونروا بمحافظات غزة و سبل تحسينه ،تكونت عينه الدراسة من ( ٣٣٢ ) فردا منهم (١٦٥) معلما و (١٦٧) معلمة من المجتمع الاصلي، وقد اختيرت بطريقة عشوائية طبقية ، وللإجابة عن اسئلة الدراسة والتحقق من فروضها اعدت الباحثة استبانته وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة لملاءمته لموضوع الدراسة واهدافها وقد اظهرت النتائج ان درجة تطبيق الاشراف التربوي التطوري بجميع ابعاده وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجة استجابة افراد عينة الدراسة ( المعلمين ) في الاشراف التربوي التطوري بابعاده ودرجته الكلية تبعا للنوع الاجتماعي والمؤهل الاكاديمي والتخصص وسنوات الخبرة.

اما دراسة الربيعي (٢٠١٤) هدفت للتعرف الى واقع الاشراف التربوي الحديث لاعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظر مدري المدارس الابتدائية حيث ظهرت مشكلة الدراسة من المشكلات التي يعاني منها الاشراف التربوي لضعف

العلاقة السائدة بين المشرفين التربويين والمعلمين نتيجة لمواقف السلوكية التي يمارسها المشرفون التربويين عند زيارتهم المدارس التربوية وهذا ما اكدته ورقة العمل ندوة المتابعة والتقويم ١٩٧٧ وورقة عمل الاشراف التربوي ١٩٨٢ لتخصيص واقع الاشراف التربوي تكمن اهمية الدراسة من الحاجة الى الاشراف التربوي الحديث لتحسين العملية الاشرافية ولبلوغ اهدافها في تحسين العملية التعليمية من خلال تحديد طرق تغيير انظمة التعليم وبيئاته وسلوكياته وتطوير القائمين ، حيث اختيرت عينة بالطريقة العشوائية تكونت من ١٨٠ مديرا ومديرة من المدارس الابتدائية جاءت النتائج من الهدف الاول بعد تحليل اجابات افراد العينة بمستوى متوسط ومقبول وهناك فروق ذات دلالة احصائية معنوية وفق متغير الجنس ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية لمتغير المؤهل العلمي وظهرت ان هناك فروق لمتغير سنوات الخدمة .

هدفت دراسة العبد (٢٠١٠): إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي، من وجهة نظر كل من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين - محافظتي بيت لحم والخليل . استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية وعددهم (١٥٠) مديراً، وجميع معلمي المدارس الثانوية وعددهم (١٨٠٠) معلماً في محافظتي بيت لحم والخليل للعام الدراسي (٢٠٠٩ -٢٠١٠-)، تكونت عينة الدراسة من (٧٥) مديراً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، و(٢٢٧) معلماً اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية. كشفت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. بينما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المحافظة. ومن أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث: إشراك المشرفين والمعلمين في عملية إعداد المناهج وتطويرها، وضع برامج تدريبية فاعلة للمعلمين والمشرفين، تشجيع المعلمين على ابتكار وسائل تعليمية أو تطوير الوسائل المتوفرة وربط ذلك بحوافز تشجيعية، تقديم حوافز مهنية ومنح دراسية للمشرفين والمديرين والمعلمين، تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

فيما قام ابو سمرة وآخرون (٢٠٠٧) بدراسة عنوانها " واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين " هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الممارسات الإشرافية ، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦

والبالغ عددهم (١٢٦٩) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (٢٢٨) معلماً ومعلمة، تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من (٤٥) فقرة، موزعة على ستة مجالات ، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة "مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥)  $\alpha$  بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات: جنس المعلم، وتخصصه، ومؤهله العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥)  $\alpha$  بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغيري: المديرية، ولصالح مديرية جنوب الخليل، وسنوات خبرة المعلم، ولصالح المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (١٥) سنة.

سعت دراسة العيسان والعاني (٢٠٠٧): إلى الكشف عن دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) مشرفاً ومشرفة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الباحثتان استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة تكونت من (٩٠) فقرة تم تصنيفها إلى (٥) محاور هي: مبادئ الإشراف، وخصائص الإشراف، والاهتمامات الإشرافية للمشرف التربوي، والمشكلات التي تواجه المشرف التربوي، ومعوقات تطوير الإشراف التربوي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات ٤٧ تواجه المشرف التربوي وتعيق تطوير الإشراف التربوي بدرجة متوسطة، أن أهم المشكلات التي تواجه المشرف التربوي في عمان هي: ضعف الإمكانيات المادية في المدارس المرتبطة بتوفير المعامل والأدوات والمواد وكثرة عدد المدارس التي يقوم المشرف التربوي بزيارتها، وحجم الفصول الدراسية وكثافتها، إلى جانب الاتجاهات السلبية نحو الإشراف لدى بعض المعلمين.؟ (نداء) **الملا و الأكرف (١٩٩٧)** دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، و هدفت الدراسة تعرف واقع الإشراف التربوي في مدارس البنات بدولة قطر وتحديد مهامه، وبيان أهم معوقاته، وتقديم مقترحات لتطويره. وأكدت نتائج الدراسة أهمية دور الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية، كما أشارت إلى قلة قيام المشرفة التربوية ببعض مهامها الوظيفية في مجال النمو المهني للمعلمة، من حيث مساعدتهن فيما يتعلق بمهارات إعداد الدروس، وتحليل المادة الدراسية، وإعداد الاختبارات، وقد اقتصرت العلاقة بين المشرفة والمعلمة على تصيد

الأخطاء بدلا من التوجيه والإرشاد الفني، وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجيه الفني ضروري للعملية التعليمية والنمو المهني للمعلم، ما عدا ما يتعلق بدور التوجيه الفني في مجال علاقة المعلم مع الطالب، وذلك من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.

### منهجية الدراسة واجراءاتها :

سياق الدراسة:

عينة الدراسة : تم البحث عن عينات قصدية على علم بالإشراف التربوي ، تم استهداف مكتب الإشراف التربوي الذي يعتبر الإشراف التربوي صميم عمله والذي يقع في شارع الملك فيصل بالقرب من مستشفى عالية الحكومي ، حيث يتكون المبنى المختص بالتعليم المدرسي من طابقين الأول يحوي غرفة مكتبية و ثلاث قاعات للاجتماعات والثاني يتكون من ١٥ غرفة مخصصة للمشرفين مقسمة وفق التخصصات قدر المستطاع ، اما حجم العينة المشاركة فكان ١٢ مشرف تربوي في مديرية الخليل ، وهو عدد مناسب في البحوث النوعية حيث يرتبط العدد بهدف الدراسة والجدول (١) يلخص وصف المشاركين في الدراسة :

رمز المشارك	الجنس	وصف التخصص	الخبره في الاشراف	الوصف الوظيفي
م ١	انثى	فيزياء	13سنه	مشرف تربوي
م 2	انثى	مرحلة ادبي	2سنتين	مشرف تربوي
م 3	ذكر	اللغة الانجليزية	11سنه	مشرف تربوي
م 4	انثى	اساليب رياضيات	4سنوات	مشرف تربوي
م 5	ذكر	التربية الرياضية	17سنه	مشرف تربوي
م 6	انثى	مرحلة ادبي	8سنوات	مشرف تربوي
م 7	ذكر	مرحلة ادبي	11سنه	مشرف تربوي
م 8	ذكر	الرياضيات	13سنه	مشرف تربوي
م 9	ذكر	الادارة والريادة	17سنه	مشرف تربوي
م 10	انثى	مرحلة علمي	14سنه	مشرف تربوي
م 11	ذكر	اللغة الانجليزية	5سنوات	مشرف تربوي
م 12	ذكر	اللغة الانجليزية	5سنوات	مشرف تربوي

### ادوات الدراسة :

اولا : المقابلة : في هذه الدراسة تم استخدام المقابلات شبه المقننة مع جميع المشاركين، مما يسمح للباحثين بأن يفهموا ظاهرة كما يراها المشرفون. وقد أعد الباحثون دليل المقابلة التي تضمن أسئلة عن واقع وتحديات الإشراف التربوي مديرية الخليل، والتي تم صياغتها بناء على مراجعة الأدب النظري واعتمادا على خبرة

الباحثين ، ولكون البحث النوعي تفاعلي ونامي فكلما تقدم استخدام المقابلات، كانت الأسئلة تتعمق مع الاحتفاظ على الأسئلة الرئيسية ، أسئلة المقابلات كان يتم تطويرها بإضافة أسئلة جديدة وفق استجابات المشاركين ، كانت المقابلات تمتد من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة، مع تعريف المشارك بالباحثين، مع طبيعة الدراسة، والهدف منها، واعطاءه الحرية الكاملة في الموافقة على اجراء المقابلة، وحرية اختيار المكان و الزمان المناسبين لإجراء المقابلة. حيث كان هناك مقابلات تتأجل لظروف مستجدة مع المشاركين، وقد تم تسجيل المقابلات صوتيا وتفرغها حرفيا في نصوص ليسهل تحليلها وترميزها.

**ثانيا : الملاحظة :** تم عمل ملاحظة ميدانية في المدرسة ، و داخل مكتب الاشراف لملاحظة تفاعل المشرفين مع الزملاء في المكتب ومع المدراء والمعلمين والطلاب في المدرسة ومن ثم تدوين الملاحظات الناتجة ، استخدمت الملاحظات كبيانات ترمز لواقع الاشراف التربوي وتحدياته ، بدأت الملاحظة الاولى يوم الاحد ٢٠٢٤/٤/٢٨ واستمرت حتى ٢٠٢٤/٥/١٢ وهذه الفترة مناسبة الى حد ما للانغماس في مجتمع الدراسة ومصداقية البيانات.

**ثالثا : تحليل الوثائق :** تم الرجوع إلى العديد من النشرات الإشرافية التي تصدر عن المشرفين التربويين، إضافة إلى التقارير التي يقوم المشرفون بإعدادها لتقييم المعلمين للوقوف واقع الاشراف التربوي وتحدياته والرجوع إلى موقع الوزارة للوقوف على الرؤية والحصول على بيانات للإجابة على أسئلة الدراسة.

**موثوقية الدراسة :**

**اولا : المصادقية:** بما أن الباحثين مبتدئين في البحث النوعي، فإن أحد الاستراتيجيات التي ستضمن أن نبقى وصادقين في الحالة الأصلية هي إشراك أعضاء فريق البحث في مرحلة التحليل واستخدام التثليث بأكثر من أداة ( المقابلة ، الملاحظة ، وتحليل الوثائق ) لضمان المصادقية ، وتقديم التحليل والنتائج بعمق وتفصيل و باقتباسات المشاركين على كل موضوع في النتائج. وقد استغرقت المقابلات الملاحظات شهر في ميدان الدراسة بجمع البيانات باستخدام الأدوات، وهذه الفترة الميدانية زادت من عمق ودقة النتائج، بالإضافة إلى الانغماس بالمكان حيث أن الباحثين جزء من مجتمع الدراسة.

**ثانيا : الاعتمادية :** لضمان الاعتمادية، فإن على الباحثين أن يقوموا بتوثيق كل ما يقومون به قدر المستطاع، والقيام بعرض مفصل لأدوات الدراسة والبيانات و توضيح دور الباحثين، وتقديم وصف مفصل للأدوات والعينة، وتحليل البيانات حتى النتائج في التقرير النهائي.

**ثالثا : الانتقالية :** للاستفادة من إمكانية نقل التفسيرات لسياقات أخرى. قدم الباحثون تفصيلا ووصفا لعملية التحليل، وجمع البيانات والمجتمع، والأدوات والنتائج، ليتم أخذ هذه الصفات والفروقات بعين الاعتبار عند عملية نقل النتائج أو عمل أبحاث مستقبلية ذات علاقة.

دور الباحثين : قام الباحثون خلال هذه الدراسة بتسجيل كل المقابلات في مسودات وكتابة مذكرات وتفسيرات عن مجتمع الدراسة المتعلقة بالإشراف التربوي، وإعطاء أكثر وقت لتفسيرها ومراجعتها حتى العودة لبيانات أخرى تستجد قبل تضمينها في النتائج مما يجعل الدراسة أكثر اتساقا.

**الاعتبارات الأخلاقية :**

طبقت الاعتبارات الأخلاقية كما هي وارده في الأبحاث النوعية في دراستنا كالاتي :

١. **الحفاظ على خصوصية المشاركين :** تم إخبار المشاركين قبل المقابلات أن الدراسة القائمة على ضمان سرية معلومات المشارك بترميز أسمائهم، وعدم الإشارة لأشخاصهم .

٢. **ضمان الموافقة :** قبل البدء بالمقابلات تم أخذ الموافقة من المشاركين وإعطائهم حرية تحديد الوقت المناسب مع الحرية باختيار نوع التسجيل صوتا أو تحرير كتابيا. وبعد تفريغ المقابلات المسودات، و عمل ترميز أولي تم إعادة المسودات إلى المشاركين للحصول على موافقتهم لما تم ترميزه ، والموافقة على استخدام هذه البيانات في الدراسة، وهذا نموذج من مسودات تفريغ المقابلات.

٣. **تجنب المخاطر:** لأن أسئلة الدراسة مرتبطة بواقع بيئة العمل للمشرفين، وكي لا يلحق المشارك أي مخاطر من إجاباته حاولنا المقابلة ضمن الأسئلة الهادفة، ومع طلب أكثر من مشارك عدم ذكر أسماء، فأكدنا لهم ذلك بالتحفظ على بياناتهم.

٤. **تجنب الخداع :** حدد الوقت الزمني للمشارك قبل المقابلات، وأنه سيتم تدوين المقابلات أو تسجيلها حسب الرغبة، وتم الإشارة لاقتباساته مباشرة عند كل موضوع للتأكيد نتائج الدراسة.

#### **القسم الثالث، تحليل البيانات :**

كما هو الحال في أي دراسة نوعية، تم جمع البيانات وتحليلها بشكل متزامن، لأن البيانات قد تقود لأسئلة جديدة أو مشاركين جدد، وهذا ما يتمتع به البحث النوعي كونه بحثا ناميا ، وهذا وصف لمراحل التحليل التي مر بها الباحثين.

١. **مرحلة الانغماس :** كانت بقراءة الكتب والادبيات المتعلقة بالإشراف التربوي، تسجيل ملاحظات عن الإشراف التربوي مع إجراء مقابلات وتحليل وثائق تخص

الدراسة و الانغماس في البيانات وقراءة المقابلات المفرغة، وتفرغ البيانات في برنامج ميكروسوفت ورد ومراجعتها عدة مرات.

٢. **مرحلة تنظيم البيانات** : تم تنظيم البيانات في برنامج ميكروسوفت ورد وذلك لكثرة البيانات، وقد سهل البرنامج عملها عملية ترتيبها.

٣. **مرحلة اختيار طريقة التحليل والترميز الأولي** : منذ بداية عملية التفرغ للبيانات والملاحظات الأولية تم اختيار طريقة ( thematic analysis ) مناسبة لدراسة الحالة، ولأننا كباحثين جدد هو أسلوب ملائم ومرن للباحثين غير المعتادين على تحليل البيانات النوعية، والذين لديهم مجموعة كبيرة ومعقدة حيث يتم تنظيم البيانات على شكل ( themes ) لجعل البيانات ذات مغزى .

وبدأنا الترميز الأولي، واستخدام الترميز الوصفي، والذي يلخص في كل كلمة أو عبارة قصيرة ، وقد نشأ لدينا عدد كبير من الرموز بحيث كانت أحيانا الجملة الواحدة قد تضم ثلاث أو أربع ترميزات، قمنا بعملية تحليل عميقة بوضع أفضل ترميزات ممكنة وليست عملية تجميع للرموز، وحيث وصلت الى ٢٠٠ رمز اولي.

تم ترميز البيانات لكل مقابلة على حدة وترميز بيانات الملاحظات و الوثائق ومن ثم مراجعة الرموز الأولية والبحث عن موضوعات والتأكد من صحة الترميز، وهنا بدأت عملية دمج الرموز لوضعها في مواضيع .

٤. **المرحلة الرابعة** : تحديد الموضوعات التي تجمع الترميزات المتشابهة، وصف كل نطاق موضوع ومحتوى في جملتين كان كل مفهوم يبدو وكأنه خريطة ذهنية أو غيوم. ثم تم تفرغ تفرغ جميع الترميزات على الورق. لسهولة معرفة الترميزات الأكثر تكرارا، والتي أخذت وزنا، وإشارات، ونقل وتبويب البيانات لتصبح بمكانها الصحيح و متصنف بتنسيق، وهذا ساعد جدا على كتابة التقرير الأخير في الدراسة.

**النتائج والمناقشة**: يتضمن الجزء الأخير. عرض نهائي مكتوب، وأصوات المشاركين، و انعكاسية الباحث، وصفا معقدا وتفسيرا للمشكلة. والهدف هو وصف الدراسة بطريقة شاملة لتمكين القارئ من الشعور كما لو كان مشاركا نشطا في البحث بوصف السياق الذي تحدث فيه الظاهرة، كذلك الظاهرة نفسها على شكل تقرير سردي لأهم النتائج الإشراف التربوي الواقع والتحديات التي عكستها أصوات المشاركين، وسيعرض الباحثون النتائج في قسم واحد بدلا من قسمين لتسهيل الرابط بين النتيجة وتفسيراتها.

#### • نتيجة السؤال الأول : ما واقع الإشراف التربوي في مديرية الخليل ؟

كشفت عملية تحليل البيانات و ترميزها عن أربع موضوعات نتجت واقع الإشراف التربوي في مديرية الخليل وهي: الإدارة التربوية ، تطوير العملية التعليمية،



الاتصال والتواصل. وكل موضوع من هذه الموضوعات الأساسية يحتوي على عدد من الموضوعات الفرعية.

الإدارة التربوية : النظام التربوي وفلسفته واهدافه و سياسات المتبعة  
تطوير العملية التعليمية : يتمثل في النهوض بالعملية التعليمية والنمو المهني للمعلم  
الاتصال والتواصل : يتمثل بالعلاقات الانسانية في الميدان التربوي  
يظهر من خلال المفاهيم السابقة مدى الترابط فيما بينها. فالإدارة التربوية تشمل النظام التربوي السياسات المتبعة في الميدان التربوي والتي تهدف الى النهوض بالعملية التعليمية والنمو المهني للمعلم وذلك من خلال علاقات إنسانية فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة والسياسات القائمة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة. سيفسر ويناقش الباحثون كل موضوع والنتائج عن تحليل البيانات وتقديم اقتباسات مختصرة على إن تكون صريحة ذات دلالة مباشرة.

✓ الإدارة التربوية : ظهرت الإدارة التربوية في بداية المقابلات حيث صرح المشاركون بعبارات واضحة وصريحة عن النظام التربوي واهدافه وسياساته ، حيث صرح المشاركون ٢ ان اهداف الاشراف تسهم في مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال الاشراف الحديث ، كما اشار المشاركون ٨ الاشراف التربوي حلقة وصل بين الوزارة باقسامها المختلفة و الميدان التربوي ( المدرسة ) ، فيما اشار المشاركون ٧ ان الاشراف عصب العمل الفني وصمام الأمان.

✓ تطوير العملية التعليمية : اشار غالبية المشاركين بدور الاشراف التربوي واهميته في تطوير العملية التعليمية حيث صرح مشاركون ١ بان الاشراف يعمل من اللحظة الاولى لدخول المعلم الى سلك التعليم على الحاقه بدوات تأهيل تربوي بالاضافة الى دورات متخصصة ، اما المشاركون ٣ فقد صرح بان الاشراف عملية تحليلية توجيهية تقييمية تقويمية تبصر المعلم باساليب الاشراف التربوي بهدف تحسين ادائه ، فيما اشار المشاركون ٤ ان الاشراف التربوي يعمل على توفير جميع انواع الدعم للمعلم بهدف تحسين ادائه بما ينعكس بشكل ملحوظ على نتائج طلابه وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

✓ الاتصال والتواصل : ظهر اهمية الاتصال والتواصل من خلال بناء جسور الثقة بين اطراف العلاقة حيث اشار المشاركون ٢ الى اهمية بناء جسور علاقة مهنية يتخللها الثقة كما اضاف المشاركون ٨ الى ان العلاقات تكاملية تاخذ الطابع الانساني لتحقيق اهداف الاشراف التربوي ، وايده المشاركون رقم ٨ بان العلاقات تقوم على التكامل والاحترام والانسانية .

● نتيجة السؤال الثاني : ما تحديات الاشراف التربوي في مديرية الخليل ؟

بناء على أسئلة الدراسة المتعلقة بتحديات الإشراف التربوي وبعد تحليل البيانات من أدوات الدراسة، ظهر ثلاث محاور شكلت تحديات أساسية للإشراف التربوي في مديرية الخليل

التحديات الأساسية للإشراف التربوي المنبثقة عن البيانات:

✓ **تحديات ادارية :** من خلال استجابات المشاركين ظهرت العديد من التحديات الادارية والتي اجمع اغلب المشاركين عليها منها عدم وجود رؤيا وفلسفة واضحة منسجمه مع الاهداف حيث اشار مشارك ١١ ان الرؤيا غير واضحة وغير ثابتة والمشرف مغيب عن الواقع ، فيما اشار المشارك ١ الى محدودية الصلاحيات و عدم المشاركة في اتخاذ القرار والذي اكده المشارك ٤ ، وقد اجمع المشاركون على العبء الكبير الملقى على كاهل المشرفين حيث عدد المعلمين كبير اضافة الى ان المعلم الجديد له اربع زيارات خلال العام الدراسي كما صرح بها المشارك ١ ، اضافة الى غياب الوصف الوظيفي لمهام وادوار المشرف التربوي وازدواجية المعايير كما صرح المشارك ١١ ، كما ان غياب العقوبات وقله الحوافز كما اشار اليها المشارك ٧ يشهم في عرقلة الاشراف التربوي فيما صرح المشارك ٢ انه لا يوجد تكامل في النظام التعليمي .

✓ **تحد الاتصال والتواصل :** ظهر تحد الاتصال التواصل وارتباطه بتحد الادارة التربوية و والتحدي الاقتصادي بشكل مباشر حيث ان قلة الحوافز وغياب العقوبات اضافة الى انقطاع الرواتب وبعد المسافات يؤدي الى ضعف التواصل بين عناصر العملية الاشرافية وعدم اهتمام المعلمين بتوجيهات المشرف كما اشار المشارك ١٠ و رفض بعض المعلمين لزيارة المشرف كما اشار المشارك ١١ و اكد المشارك ١٢ ان رفض المعلمين وخاصة القدامى التعاون مع المشرفين .

✓ **تحديات اقتصادية سياسية :** اشار العديد من المشاركين إلى أن الوضع الاقتصادي السياسي القائم يؤثر بشكل مباشر على عملية الإشراف التربوي حيث انقطاع الرواتب واضراب المعلمين أدى إلى انهيار المنظومة التعليمية ، كما ان بعد المدارس التي يتابعها المشرف و عدم توفر مواصلات عليها يتقل كاهل المشرف ماديا .

**مناقشة النتائج:**

من اجل فهم النتائج بشكل كامل يتم مقارنتها مع ما يمكن العثور عليه في الادبيات المنشورة من اجل تحديد موقع البيانات الموجود مسبقا مع بيانات النتائج لدينا في البحث ، وسيتم مناقشة النتائج كالاتي :



### أ . واقع الإشراف التربوي :

اجاب تساؤل الدراسة الاول عن واقع الإشراف التربوي في مديرية الخليل واطهرت نتائج الدراسة ان المواضيع التي تصف واقع البحث النوعي هي ( الادارة التربوية ، تطوير العملية التعليمية ، الاتصال والتواصل ) وقد انفقت مع (رمانه ، ٢٠٠٤) و (الربيعي ، ٢٠١٤) في دراسة واقع الإشراف التربوي حيث ان الإشراف التربوي يسهم في تطوير العملية التعليمية من خلال الاساليب التي يمارسها المشرف اثناء تواصله مع المعلمين ، حيث تناولت الدراسات الإشراف التربوي واقع وتحديات دون نقل وجهات نظر واءراء ، لكن هذه الدراسة جاءت لرصد الإشراف التربوي : الواقع والتحديات من وجهة نظر واءراء المشاركين باداء المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق لتقدم صورة اشمل واعمق ، لنستنتج بشكل عام عن عدم الرضا عن واقع الإشراف التربوي.

### ب . تحديات الإشراف التربوي :

أظهرت الدراسة ثلاثة تحديات رئيسية، وهي تحديات ( ادارية ، اتصال وتواصل ، اقتصادية ) اتفقت مع (العوران ، ٢٠١٠) في ان بعد المشكلات الادارية يحتل المرتبة الاولى وبدرجة متوسطة ويليه بعد المشكلات الاقتصادية كما اتفقت مع ( الزهراني ، ٢٠٠٩ ) ( السرحان ، ٢٠٠١ ) ، ( البابطين ، ٢٠٠٥ ) ( البابطين ، ٢٠١٢) والتي اشارت الى عدم تمتع المشرفين بالصلاحيات الكافية والاعباء الادارية الموكلة اليهم تحد من حريتهم في اداء مهامهم ، ودراسة ( الشهري ، ٢٠٠٨) و (السرحان ، ٢٠٠١) في ان كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي يشكل تحد.

### التوصيات:

في ظل النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي، يوصي الباحثون ويقترحون

ما يلي:

١. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة واضحة لمعالم الإشراف التربوي وإعداد دليل للمعلم ونشر نشرات تعليمية التي تعمل على تطوير العملية الإشرافية والتعليمية.

٢. تفويض الصلاحيات اللازمة للمشرفين و اشراكهم في اتخاذ القرار

٣. اعادة النظر لعدد المعلمين التابعين للمشرف التربوي الواحد ليتمكن من اداء دوره على أكمل وجه بتوفير الوقت الكافي له للالتقاء بالمعلمين وتدريبهم ومتابعتهم . وتقويمهم .



٤. أهمية توضيح المفهوم الصحيح لدور المشرف التربوي وذلك أن دور المشرف التربوي هو تقديم المساندة والمساعدة والنصح والتوجيه وتزويد المعلم بالخبرات اللازمة وليس لتصيد الأخطاء.
٥. وضع نظام مكافآت وحوافز مرضي وعادل وتوفير الدعم المادي والمعنوي.

**المصادر والمراجع:**

- ابو سمرة، محمود وآخرون. (٢٠٠٧). " واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين " ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد (٣) .
- ابو عزام، محمد خالد. (٢٠٢٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ط١ . دار زهدي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ابراهيم ،مجدي . (٢٠١٦) . موسوعة المعارف التربوية ، ط٢ ، القاهرة، عالم الكتب للطباعة والنشر.
- البابطين ، عبد العزيز . (٢٠٠٥) ، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
- البابطين ، عبد الرحمن . (٢٠١٢) . معوقات العمل الإشرافي في مدينه الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ، المجلة التربوية المتخصصة ، المجلد ١ العدد ١٠ .
- بخيت ، وفاء . (٢٠٢١) . واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر المشرفين التربويين في إقليم الشمال بالأردن . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ٥ العدد ٣٠ ص ١-٢٦
- البدري، طارق عبد الحميد.(٢٠٠١): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط١. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان.
- البعداني، محمد. (٢٠١٣). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي. جامعة الإيمان، كلية التربية .
- الجلامدة ، فوزية (٢٠١٦) الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة ط٢ ، عمان : دار الميسر للنشر والتوزيع.
- جندي ، عبد الكريم .(٢٠٢١). مفهوم الواقع في العلوم الانسانية ، نماء للبحوث والدراسات ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان .
- الجعدي ، نادية . (٢٠١٩). اساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاية المعلمين: دراسة تطبيقية، على مدرسة قصر الأخيار الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، إندونيسيا.
- الحاج، سمر. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الحريري، رافدة (٢٠٠٦) : الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخالدي ،موسى ووهبه ،نادر .(٢٠٠٢). واقع الاشراف التربوي في المدارس الفلسطينية . رام الله ، فلسطين ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- الخطيب، رداح، والخطيب، احمد، والفرح، وجيه.(١٩٩٦): الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط:٢، مطابع الفرزدق التجارية. الرياض.
- الخطيب إبراهيم. والخطيب أمل. (٢٠٠٣) الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه وتطبيقاته ، عمان ، دارقنديل للنشر والتوزيع.
- الربيعي (٢٠١٤) . واقع الاشراف التربوي الحديث لاعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ، مجلة الفتح ، العدد ٥٩.
- رمانه ، نبيل .(٢٠٠٤). واقع وتطلعات الاشراف التربوي لصفوف المرحلة الاساسية الاولى في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، جامعة بير زيت ، فلسطين
- الزاملي ، محمد .(٢٠١٧) . الاشراف التربوي مفاهيم واهداف وتطبيق في التعليم ، الطبعة الاولى .
- الزهراني ،عبد العزيز .(٢٠٠٩)، الصعوبات التي تواجه الاشراف التربوي في تدريس مادة الاملاء في المرحلة الابتدائية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى.
- الزيان. داليا وقيطة، نهلة. (٢٠١٨) . درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، ٢(٦):٣٢٧-٣٦٤.
- السرحدان ، خالد .(٢٠٠١) . معوقات الإشراف التربوي في مديرية تربية لواء البادية الشمالية في الأردن و طرائق مواجهتها كما يدركها المشرفون التربويون و مديرو المدارس ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
- السعود ، أمين.(٢٠٠٣). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي، وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا- الأردن،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الفاشر السودان، الخرطوم.

- الشهري ، عامر .(٢٠٠٨) . المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. جامعة ام القرى ، السعودية.
- الطعجان، خلف ( ٢٠١٦) . كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق ، مجلة الاستاذ ، ع ٢١٧ ، مج ٢ .
- عايش، أحمد جميل (٢٠٠٨) . تطبيقات الإشراف التربوي. عمان: دار المسير
- العبد ، خالد .(٢٠١٠). المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين \_ محافظتي بيت لحم والخليل. جامعة القدس، فلسطين. ( رسالة ماجستير غير منشورة)
- عطوي ، جودت عزت .(٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها ، ط١، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة ،الأردن.
- العمرى، صبياء.(٢٠٢٠). رؤية مقترح لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد(٣)الجزء (٢):٣٦٤-٣٤٢.
- العوران ، ابراهيم .(٢٠١٠). الإشراف التربوي ومشكلاته ، دراسة ميدانية تقويمية ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- العيسان، صالحه والعاني، وجيهة.(٢٠٠٧): دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. مجلة الخليج العربي، العدد(١٠٦).
- فرحان ، نداء .(٢٠١٢) . واقع عملية الشرف التربوي في مديرتي ضواحي القدس و رام الله والبيرة ودوره في رفع اداء المعلم الوظيفي كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الاساسية .رسالة ماجستير . جامعة القدس ، فلسطين.
- الفيقي ،موسى وآخرون . (٢٠٢١) . التحديات التي تواجه المتحررين من الأمية في مدينة الرياض . مجلة كلية التربية ، المجلد ٣٧ العدد ١١ .
- القلبان ، فايزة .(٢٠١٨) دور المشرف التربوي في تنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية النفسية ، ٩ (٢٦) : ٥٧-٧٥.
- مساد، عمر .(٢٠٠٥). الإدارة المدرسة. عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المسار ، محمود احمد .(١٩٨٦) . الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، الأردن ، دار الأمل ،

- الملا، بدرية سعيد؛ والأكرف، مباركة صالح. (١٩٩٧). "دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر". دراسات في المناهج وطرق التدريس. (٤٠). كلية التربية، جامعة عين شمس
- نشوان، يعقوب. (١٩٩٢): الإدارة والإشراف التربوي. ط(٣)، دار الفرقان، عمان.
- Gordon, P. & Nicely, F. (1998). Handbook of Research on School Supervision. New York: Macmillian
- Silva,D,Y & Dana ,N ,F. (2001) " collaborative supervision in the professional development school " journal of curriculum and supervision .