

تطوير ممارسات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير في ضوء مدخل الإشراف المتنوع

زهور أحمد محمد أبو زهير

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية

جامعة الملك خالد

المستخلص

هدف البحث إلى رصد واقع ممارسة المشرفات التربويات في منطقة عسير في ضوء مدخل الإشراف التربوي المتنوع، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (191) مشرفة تربوية، وذلك في مكاتب التعليم بمنطقة عسير.

وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج، منها: جاءت ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب الإشراف المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات بدرجة كبيرة، وكان ترتيب ممارسة خيارات الإشراف المتنوع كالتالي: التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني، النمو الموجه ذاتياً.

وأثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير حول ممارسات مدخل الإشراف المتنوع تعزى لمتغيرات (المؤهل - الخبرة - نصاب الإشراف). وقد خُتم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات؛ منها: تقديم دورات تدريبية متخصصة للمشرفات التربويات حول الأسس النظرية للإشراف المتنوع، وتصوير مقترح لتطوير كفايات المشرف التربوي في ضوء مدخل الإشراف المتنوع.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، الإشراف التربوي المتنوع، الأسس النظرية للإشراف التربوي المتنوع، تقويم الإشراف التربوي المتنوع.



Abstract

The study aimed to investigate the reality of the practice of educational supervisors in the Asir region in the light of the various educational supervision approach. The study used the descriptive method. The questionnaire was used as a data collection tool. The sample of the study involved (191) educational supervisors in the Asir region.

The study has many conclusions, such as: the practice of the educational supervisors of the style of supervision varied from the point of view of educational supervisors significantly. The practice of diverse supervision options was as follows: intensive development, cooperative professional development, self-directed development.

The results indicated that there were no statistically significant differences between the means of the responses of the educational supervisors in the offices of education in Assir region about the practices of the variable supervision approach due to the variables (qualification - experience - the quorum of supervisors), The study concluded by some recommendations and proposals, including: Providing specialized training courses to the educational supervisors about a variety of theoretical principles of supervision, and a suggested proposal for developing the competencies of the educational supervisor in the light of the varied supervision entrance.

Keywords

Educational Supervision, Varied Educational Supervision, Theoretical Foundations of Varied Educational Supervision, Evaluation of Varied Educational Supervision.

مقدمة البحث:

يشهد العالم تقدماً هائلاً في السنوات الأخيرة في شتى العلوم والمعارف، ومرد هذا التقدم بالأساس إلى قطاع التربية والتعليم؛ والذي يعد الركيزة الأساسية لكل تنمية اقتصادية، أو علمية، أو اجتماعية. ولا يمكن لأي أمة النهوض والتقدم إلا بالتعليم، كما إن نجاح أي مجتمع من المجتمعات يعتمد اعتماداً كبيراً على نجاح النظام التعليمي في هذا المجتمع.

ويعد الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية وتطوير العمل التربوي عامة، وتنبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً (عيداروس، وأحمد، 2013، ص 177)، كما تعد عملية الإشراف التربوي بأنها عملية متممة ومكملة لعملية التعليم والتعلم؛ حيث أن عملية الإشراف تعطي للعملية التربوية دفعا لتجعلها أكثر فاعلية، وعلى كل فإنه لا يمكن فصل العمليتين عن بعضهما البعض؛ لأن من شروط عملية التعلم الجيد أن تهتم بعملية التوجيه والإشراف. (المغدي، 2012، ص. 25)

واتجه الإشراف التربوي الحديث إلى تنمية الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم، وأصبح للإشراف التربوي دور فاعل في تشخيص قدرات المعلم الحقيقية وإمكاناته الفعلية، عن طريق استخدام أنماط إشرافية حديثة، تراعي الفروق الفردية لدى المعلمين، وتنمي إمكاناتهم العلمية والمهنية إلى أقصى درجة ممكنة، بما يعود بالنفع على تحصيل التلاميذ، ونمو شخصياتهم، وتحسين المخرجات البشرية لنظام التعليم. ومن أهم تلك الأنماط الإشرافية الحديثة: الإشراف العيادي، الإشراف التربوي التطوري، الإشراف التربوي المتنوع، والإشراف بالأهداف. (البابطين، 2004، ص 27)

يعد الإشراف التربوي المتنوع أحد الأساليب والاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، والذي يقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف (عيداروس، وأحمد، 2013، ص. 295)، وتتمثل خيارات الإشراف التربوي المتنوع في: التطوير المكثف (الإشراف الإكلينيكي)، والنمو المهني التعاوني (الإشراف التعاوني)، والنمو الموجه ذاتياً (الإشراف الذاتي).

ويلاحظ أن الإشراف المتنوع يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطويرها لتناسب أكبر قدر من المعلمين، كما أنه يحاول تزويد المعلمين بأكبر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته، ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه، ويحقق نموه العلمي والمهني، فالمرونة من أهم سمات هذا الأسلوب الإشرافي وهي التي تعطيه القدرة على التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة. (عايش، 2010، ص 102)



ويتضح مما سبق دور هذا النمط من الإشراف للارتقاء بالعمل التربوي التعليمي إلى المستوى الذي يجعله محققاً للأهداف، ولذا فقد جاء هذا البحث لكي يعرض درجة ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب الإشراف التربوي المتنوع، ويساهم في تطوير أدائهن، مما ينعكس على المعلمات بشكل خاص وعلى العملية التربوية بشكل عام.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية ومن الدور الجوهرية الذي يقوم به المشرف التربوي وضرورة إلمامه واطلاعه بالجديد في مجال عمله، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة كدراسة السلمي (2011)، والتي اقترحت بإجراء دراسة تقييمية للإشراف المتنوع في ظل أهدافه من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات التربويات، ودراسة أبو الكأس (2012) التي اقترحت إجراء دراسات مماثلة في نموذج الإشراف التربوي المتنوع كاتجاه حديث في الإشراف التربوي. كما أوصى صيام (2007) بإجراء دراسات تتعلق بالعمل الإشرافي مثل إجراء دراسات تربوية متخصصة في أسلوب إشرافي حديث.

ومن إحساس الباحثة بمشكلة البحث من خلال عملها في مجال الإشراف التربوي وملاحظتها لاعتماد المشرفات على الزيارات الصفية بشكل رئيس بالرغم من وجود اتجاهات لم تعط حقها من الممارسة رغم أهميتها. لذا وجدت الباحثة الحاجة لإجراء هذا البحث لمعرفة درجة ممارسة المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير لأسلوب الإشراف التربوي المتنوع باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الحديثة التي تقابل جميع مستويات المعلمات في الميدان التربوي.

أسئلة البحث:

ينص التساؤل الرئيسي الأول على " ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار التطوير المكثف كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟
2. ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار النمو المهني التعاوني كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟
3. ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار النمو الذاتي كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟ .

4. هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير حول ممارسات مدخل الإشراف المتنوع تعزى لمتغيرات (المؤهل - الخبرة - نصاب الإشراف)؟
5. ما التوصيات المقترحة لتطوير ممارسات المشرفات التربويات في تفعيل الإشراف التربوي المتنوع بمنطقة عسير؟

فروض البحث:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور الثلاثة لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع (التطوير المكثف- النمو المني التعاوني- النمو الموجه ذاتياً) والدرجة الكلية لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير (المؤهل العلي - سنوات الخبرة- نصاب الإشراف).

أهداف البحث:

1. رصد واقع ممارسة المشرفات التربويات في منطقة عسير في ضوء مدخل الإشراف التربوي المتنوع.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغيرات (المؤهل - الخبرة - نصاب الإشراف).
3. تقديم مقترحات تفيد العاملين في الميدان التربوي من المشرفين ومديري المدارس لتطوير قدراتهم وأدائهم في مجال العمل الإشرافي لتفعيل الإشراف المتنوع من قبل المشرفات التربويات بمنطقة عسير.

أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

1. حاجة الميدان التربوي إلى هذا النوع من الإشراف التربوي الحديث.
2. يعد هذا البحث في حدود علم الباحثة. من البحوث الأولى في موضوع الإشراف المتنوع ومدى ممارسته في منطقة عسير.
3. قد يفيد هذا البحث المسؤولين وصانعي القرار في مكاتب التعليم في تطوير الإشراف التربوي وممارساته.
4. الكشف عن درجة ممارسات المشرفات التربويات للوصول إلى التكامل المهني، الأمر الذي يسهم في تعميمها على كل من شأنه إفادة العاملين في الميدان التربوي.



مصطلحات البحث:

الإشراف التربوي المتنوع: "نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين وتفاوت حاجاتهم وقدراتهم المهنية، فيقدم خيارات متعددة ومتنوعة للنمو المهني، ويقدر مهنية المعلمين عن طريق تفعيل دورهم في أنشطة النمو المهني." (الشهري، 2013، ص 15)

التعريف الإجرائي للإشراف التربوي المتنوع: أحد أساليب الإشراف التربوي الحديثة الذي تقوم به المشرفات التربويات في مكاتب منطقة عسير بهدف مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات وتطوير أدائهن من خلال تصنيفهن إلى فئات في ضوء خيارات الإشراف التربوي المتنوع وتقديم الخيار المناسب لكل فئة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: حدد البحث مكاتب التعليم في منطقة عسير؛ واقتصر على مكتب التعليم بمدينة أبها ومكاتب التعليم بمحافظتي خميس مشيط، وأحد ريفية نظرا لاحتوائها على أكبر عدد من المشرفات التربويات، بالإضافة إلى مكاتب التعليم في محافظتي بلحمر وبللسمر لضمان تنوع مستوى المتغيرات.
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في مكاتب التعليم المحددة، وعددهن (191) مشرفة تربوية.
- الحدود الزمانية: سوف تطبق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 1436 / 1437 هـ.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة درجة ممارسة المشرفات التربويات لمدخل الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات.

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الإشراف التربوي

▪ مفهوم الإشراف التربوي:

لقد ظهرت عدة تعريفات للإشراف التربوي، كما أنه لا يوجد اتفاق محدد بين التربويين على مفهوم موحد للإشراف التربوي، ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه، وكذلك حسب التغيرات التي تحدث في المجتمع وتحدث تغيير في نظام الإدارة التربوية، وبالتالي يتأثر الإشراف التربوي كونه فرعاً من فروعها.

ذكر (عايش، 2010، ص 27) بأن "Harris، 1975، قد عرف الإشراف التربوي بأنه: يهتم بالإشراف في المقام الأول أكثر من التلاميذ وهو من أهم وظائف المدرسة الأساسية التي تحرص على كمال وفاعلية التعليم والتعلم والسعي إلى تطويرها، ويمكن تعريفه بأنه: "عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (الشهري، 2013، ص 10)، وذكر (البلوي، 2011، ص 8) بأنه: "عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف أطراف العملية التربوية وعناصرها (المعلم والمتعلم والمناهج والكتاب المدرسي والبيئة والتسهيلات المدرسية) لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف"، كما يمكن تعريف المشرف التربوي بأنه: "كل شخص يتولى الرئاسة سواء كان مشرفاً أو مديراً أو مفتشاً أو وكيلاً أو عضواً في هيئة التدريس، فكلهم يقضون جزءاً من وقتهم في العمل على تحسين البرنامج التعليمي، وحتى لو كانوا يشتغلون بالنشاط الإداري" (عيداروس، وأحمد، 2013، ص 179).

■ أهداف الإشراف التربوي: أهم أهداف الإشراف التربوي كما أشار إليها (المغيدي، 2012، ص 22)، (الشهري، 2013، ص ص 11-13):

1. إعطاء الفرص الحقيقية لاكتساب الخبرات العملية والمهارات الأساسية لإعداد المدرس الناجح.
2. استكمال النواحي الفنية اللازمة، والجوانب العملية التطبيقية لمدرس المستقبل، والتي لا يمكن استكمالها إلا عن طريق التربية العملية.
3. تنمية القدرة على النمو الذاتي، والنقد البناء عن طريق ملاحظة المعلم نفسه، وملاحظته من قبل زملائه والمشرفين عليه.
4. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
5. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرائق التدريس، ووسائل التدريس المعنية.
6. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تساعد نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.

وذكر (عليان، وأبوريش، وسنداوي، وزيدان، 2009، ص 29) بأن الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعدادها لا تكفي، لذلك لا بد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني، وسد النقص في تدريبه، والعمل على

تشجيعه على تحمل مسئوليات التدريس، وتعريف القدامى من المعلمين بالمستحدث في عالم التربية والتعليم، ومساعدة المعلم المنقول حديثاً ليتأقلم مع الوضع لينجح في عمله وليستمر في نموه المهني.

■ خصائص الإشراف التربوي:

أشار (عيداروس، وأحمد، 2013، ص. 158) لخصائص الإشراف التربوي وهي: عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية. كما أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة (تخطيط، وتنسيق، وتنفيذ، وتقييم، ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر بما يغطي على العلاقة السليمة بين المشرف والمعلم وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

■ أساليب الإشراف التربوي:

من أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً عند المشرفين التربويين تتمثل فيما يلي:

أولاً: الزيارة الصفية: تعني الزيارة الصفية زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، والهدف الرئيس منها جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي التعلني دراسة تعاونية. وهي أسلوب ضروري للمشرف التربوي يطلع من خلاله ميدانياً على طريقة التدريس، ومستوى التلاميذ ونقاط القوة والضعف لدى المعلمين، كي يستطيع أن يخطط برنامجاً إشرافياً ويضع خطته المناسبة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز مواطن القوة وصولاً إلى تحقيق هدف الإشراف التربوي في تحسين مستوى التعليم ونمو المعلمين المهني. (علي، 2006، ص 116)

ثانياً: المنشآت الإشرافية والقراءات الموجهة: وهي رسالة علمية أو مهنية. كتابية. تعدها الجهات المشرفة على التعليم والتعلم، وتعممها على العاملين، ومن خلالها يتم نقل بعض الأفكار والخبرات والتوجهات والمستجدات والقرارات التربوية والمهنية في البيئة التعليمية، ربطاً للعاملين في المدرسة بالمستجدات وتوثيقاً رسمياً للنشاط الإداري، وتعد المنشآت وسيلة اتصال بين المشرف والمعلمين يستطيع المشرف من خلالها ينقل إلى المعلمين بعض خبراته وقراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت. أما القراءة الموجهة فهي عبارة عن مادة علمية أو مهنية تختارها الجهات المشرفة على التعليم والتعلم من الكتب والدوريات والمواقع التربوية على الشبكة وتعممها على العاملين، وهي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية وتبادل الكتب واقتناءها وتوجيههم إليها توجهها منظماً ومدرّساً. (عيداروس، وأحمد، 2013، ص 354-355)

ثالثاً: الدروس التطبيقية النموذجية: عندما يراد تدريس طريقة جديدة أو تطبيقها - يمكن أن يقوم المشرف التربوي بتقديم درس نموذجي أمام المعلمين، أو قد يكلف معلماً يتوسم فيه الكفاءة للقيام بدرس تدريبي (نموذجي)، والمشرف يكون دوره إشرافي وتوجيهي، ثم تجرى مناقشة جماعية منظمة بين المشرف والمعلم الذي قام بالتدريس ويشترك معهم المعلمون المساهمون أو المدعوون في المناقشة والحوار حول الأسلوب أو الطريقة التي تناول فيها المعلم الدرس النموذجي ثم التوصل في النهاية إلى اتفاق حول ما يجب أن يراعى في هذه الدروس النموذجية، وما تتطلبه من شروط كالصف المناسب، ونوعية التلاميذ وتهيئة الوسائل التعليمية المناسبة. (علي، 2006، ص 118)

رابعاً: تبادل الزيارات بين المعلمين: مهما بذل المشرف التربوي من جهد في طمأنة المعلم بأنه يسعى لعونه، ومهما تودد إليه تظل زيارة المشرف للمدرسة حدثاً غير اعتيادي بالنسبة للمعلم. ويتأثر سلوك المعلم في داخل الصف كثيراً بحضور المشرف للحصة الدراسية وذلك بسبب التباين بينهما في سلم الوظيفة. فإذا كانت الزيارة من جانب معلم لآخر، وكانت متبادلة بين المعلمين، وهم من مستوى وظيفي واحد، فإنها تكون أقل إثارة للقلق ولا تسبب حالات الارتباك التي يعاني منها بعض المعلمين بحضور المشرف التربوي. (عايش، 2010، ص 83)

خامساً: التعليم المصغر: التعليم المصغر يتم في فترة زمنية محدودة ولعدد قليل من التلاميذ. ويقوم التعليم المصغر على التغذية الراجعة التي يزود بها المعلم المتدرب بعد قيامه بالتدريس، وفي الغالب يكون مصدر التغذية الراجعة المتدرب أو المشرف، فالمتدرب يشاهد تطبيق الموقف التعليمي المحدد من خلال الفيديو، وفي الوقت ذاته يقوم المشرف بتقويم ذات الموقف، ومن ثم إعطاء المتدرب تغذية راجعة حول تنفيذه للمهارات التعليمية مثار البحث. (نشوان، 1991، ص 25)

سادساً: اللقاءات والاجتماعات الفردية والجماعية: يعتبر أحد الأساليب الإشرافية الفاعلية إذا أحسن تنظيمها والتخطيط لها والإشراف على تنفيذها وتقويمها ومتابعتها نتائجها، وتعني الاجتماعات الفردية بأنها تلك الاجتماعات التي يعقدها المدير أو المشرف التربوي مع أحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة تربوية محددة وخاصة به كما قد يأتي طلب عقد هذه الاجتماعات من المعلم، أما الاجتماعات الجماعية فتعقد عندما تتطلب الحاجة الدعوة إلى عقد اجتماع إشرافي عام لجميع المعلمين في المدرسة بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً، كمناقشة مشكلة مهنية عامة، أو التخطيط للدرس أو بناء الاختبارات وتحليلها. (الحاج، د.ت، ص 242-244)

سابعاً: المشغل التربوي (الورشة التدريبية): نشاط تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرات مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد. (علي، 2006، ص 117)



ثامنا: البحث الإجرائي: يساعد على نمو المعلمين وزيادة خبراتهم وذلك بأن يقترح المشرف تدارك نواقص أو حل مشاكل متعلقة بالحلقات ويطلب من بعض المدرسين البارزين الكتابة عنها لإفادة بقية المدرسين في تلافئها وعلاجها كما يمكن أن يطلب من بعض المدرسين الذي يوجد لديهم قصور في بعض الجوانب التعليمية والتربوية كتابة بحوث في الموضوعات التي تنقصهم يناقشون فيها أسباب حدوث موضوع البحث ومظاهره وآثاره وسبل علاجه.(عيداروس، وأحمد، 2013، ص 367) تاسعا: الدورات التدريبية أثناء الخدمة: يعتبر التدريب أثناء الخدمة من الأساليب الإشرافية التي تستخدم لتطوير كفايات المعلمين التعليمية أثناء الخدمة، ويختلف التدريب أثناء الخدمة عن التدريب قبلها في كونه يهدف إلى إكساب المعلم المهارات اللازمة لامتحان التدريس.(نشوان، 1991، ص 250)

المبحث الثاني: الإشراف التربوي المتنوع

■ مفهوم الإشراف التربوي المتنوع:

يمكن تعريف الإشراف التربوي المتنوع بأنه: "مدخل يزود به المعلمون بخيارات عن نوع الخدمة الإشرافية وخيارات التقويم التي تناسبهم، ومع إجراء العديد من التغيرات المحلية بالاعتماد على مصادر المقاطعة واحتياجاتها. أو أنه نموذج إشرافي يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة عن طريق توطئ أنشطة النمو المهني داخل المدرسة، وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلي الحاجات المختلفة للمعلمين. ويعرف كذلك بأنه نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان التربوي ويقدم آلية واضحة لعمل المشرف التربوي داخل المدرسة؛ من خلال تصنيف المعلمين إلى فئات ثلاث وفقا لمستوى المساعدة التي يحتاجونها لتنمية أنفسهم مهنيا"(المغدي، 2012، ص 91)، ويرى Abdulkareem، 2014، (p.188) أن الإشراف التربوي المتنوع يهدف إلى تفعيل عملية الإشراف التربوي من خلال أربعة مبادئ أساسية هي التشارك، وتقدير مهنية المعلم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والانطلاق من حاجات المعلم المهنية، ويهدف إلى تطوير أداء المعلمين بعيدا عن تقويمهم، وإلى تحسين أداء المعلمين الجدد ومن هم في حاجة لدعم المشرف التربوي، وتحفيز المعلمين للرقى بمستوى أدائهم، وتطوير أنفسهم ذاتيا بطريقة تشاركية، والمحافظة على مستوى أداء المعلمين المتميزين وتعزيز هذا التميز.

■ الأسس النظرية للإشراف التربوي المتنوع:

يقوم الإشراف المتنوع على ثلاثة أسس نظرية، وفهم هذه الأسس أمر مهم عند تطبيقه، وهذه الأسس هي:

1. النظرة الحديثة للتعليم (البنائية): تقوم البنائية على قواعد أساسية، هي: يبني الفرد المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة، يفسر الفرد ما يستقبله ويبني المعنى بناء على ما لديه من معلومات سابقة، للمجتمع

الذي يعيش فيه الفرد اثر كبير في بناء المعرفة (عبدالحكيم، 2015، ص 345) أي أن هذا النموذج يركز على المعاني و الأسس التي يبنها المتعلم بنفسه بحيث يكون مسئولاً عن توجيه خبرات تعلمه بشكل ذاتي.(عون، 2013، ص 42)

2. النظرة لأسلوب التعامل مع المعلم (تمكين المعلمين): "يعرف تمكين المعلمين بأنه عملية إعطاء المعلمين شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، وإشعارهم بمكانتهم الاجتماعية والمهنية، وحفزهم على التصرف بوصفهم مهنيين وتحميلهم في مقابل ذلك مسئولية ما يقومون به من أعمال." (السلي، 2011، ص 62)

3 النظرة لأسلوب تنمية المعلم (الممارسة التأملية): يفترض هذا المبدأ أن لدى المعلمين قناعات كثيرة متجذرة في نفوسهم توجه أنماط السلوك لديهم، ومن هنا فإن إحداث أي تغير في تلك السلوكيات يتطلب من المعلمين أن يراجعوا القناعات والفرضيات التي توجه تدريسهم ويعيدون النظر فيها بشكل مستقل للتأكد من سلامتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، كما أن على المؤسسة أن تتيح الفرصة للمعلمين، ليكون لهم دور في وضع أهداف وغايات العمل الذي يقومون به.(عون، 1435، ص 42).

■ العناصر الأساسية للإشراف التربوي المتنوع: أشار (البابطين، 2005، ص ص 94-101) هذه العناصر التي حددها جلاتهورن كالتالي:

أ- البيئة الثقافية للتعليم: يقصد بها القيم الأساسية التي تسود البيئة المدرسية، وتتسم بها. حيث أن تعدد الثقافات في المؤسسة التربوية الواحدة، وتدني القواسم المشتركة بينها يؤثر على النظام العام لتلك المؤسسة، وينعكس سلباً على أدائها لوظيفتها. والمدارس الفعالة هي التي تحقق إجماعاً حول القيم الأساسية للمدرسة، ومن هذه القيم: العمل التعاوني، والتحقيق والاستقصاء، والتطوير المستمر.

ب- الظروف البيئية الداعمة للعمل التربوي: يحتاج المعلمون إلى بيئة عمل تشجعهم على النمو المهني، لذا لا بد من توفير بعض العناصر في بيئة العمل التربوي، من أجل نمو المعلم وتطوره مهنياً.

ج- البنية التركيبية الميسرة للعمل التربوي: ويقصد بها مجموعات تنظيمية تكلف المعلم الفعال لنمط الإشراف التربوي المتنوع، مع التركيز على مشاركة المعلم في صنع القرار التربوي وبالرغم من أن مدرسة بنية تركيبية خاصة بها، إلا أن هناك أنواعاً عامة تسهل العمل المدرسي، ومنها:

د- فهم وإدراك البيئة الصفية: يولي المعنيون بتطوير التعليم أهمية واضحة لفهم البيئة المعقدة الصفية، وأثر ذلك في أداء المعلم بشكل خاص، ويرتكب بعض مديري المدارس والمشرفين أخطاء حين يربطون مشكلات التعليم بأخطاء المعلمين فقط؛ حيث أن الأداء داخل غرفة الصف يتأثر بعدد من العناصر، منها: عناصر تنظيمية، وعناصر أخرى متعمقة بالطالب، أو عملية التدريس، أو المعلم.



هـ- الخدمات العامة المساندة: يحتاج المعلمون إلى ثلاثة أنواع من الخدمات المساندة، مع فهم دقيق للبيئة الصفية، وتشمل هذه الخدمات: الملاحظة الصفية الغير رسمية من قبل مدير المدرسة، وإتاحة الفرصة للمعلمين للالتقاء بالمدير بشكل متكرر؛ لمناقشة بعض القضايا التربوية. و- التنمية المهنية خارج المدرسة: من خلال توفير فرص حقيقية لتنمية خبرات المعلمين، كالمشاركة في أنشطة الجامعات والمؤسسات التعميمية الأخرى، والتعاون بين المعلم وزملائه الآخرين، وبين المدرسة والمدارس الأخرى.

■ معايير تصنيف المعلمين في ضوء خيارات الإشراف التربوي المتنوع:

الإشراف التربوي المتنوع يهدف إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ولذلك يتم تصنيف المعلمين في أحد خيارات الإشراف التربوي المتنوع الثلاثة وفقاً لمعايير معينة أوردتها (أبوالكأس، 2012، ص73) كما يلي:

1. خيار التطوير المكثف: يستفيد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم الخيارات التالية:

- المعلمون الجدد الذين قضوا في التعليم مدة زمنية قصيرة (سنتان فأقل)
- تقدير الأداء الوظيفي للمعلم آخر عام 85 فأقل.
- المعلم الذي يعاني من مشكلات تدريسية وتربوية معينة.
- رغبة المعلم نفسه أن ينضم لهذا الخيار.

2. خيار النمو المهني التعاوني: يستفيد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم الخيارات التالية:

- المعلمون الذين قضوا مدة زمنية في التعليم ما بين سنتين إلى عشر سنوات.
- تقدير الأداء الوظيفي (85-95) في آخر عام.
- رغبة المعلم أن ينضم لهذا التصنيف.

3. خيار النمو الموجه ذاتياً: يستفيد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم الخيارات التالية:

- المعلمون الذين قضوا مدة زمنية أكثر من عشر سنوات.
- الأداء الوظيفي لا يقل عن 96 في الثلاث أعوام الأخيرة.
- قدرة المعلم على المشاركة في اللقاءات التربوية التي تعقدتها المدرسة.
- قدرة المعلم على وضع خطة لتطوير ذاته وتطبيق تلك الخطة.

■ **خيارات الإشراف التربوي المتنوع:** قدم الإشراف المتنوع ثلاثة أساليب رئيسية لتطوير أداء المعلم، حيث يحدد العلم بنفسه الأسلوب المناسب لتنمية قدراته وإمكاناته المهنية، وهي:

أولاً: التطوير المكثف: هذا الأسلوب يقدم للمعلمين المبتدئين عادةً، أو الذين يعانون من مشكلات تدريسية مستعصية، ويهتم هذا الأسلوب بتطوير أداء المعلم دون تقويمه، وكذلك يهتم هذا الأسلوب بالعمل التعاوني فالمشرف يتعاون مع المعلم من خلال الاستكشاف والبحث عن الحلول المؤدية إلى الارتقاء بأدائه وتطوير مهاراته. (السلي، 1434، ص.66)، وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفي (الإكلينيكي)، إلا أنه يختلف عنه من ثلاثة وجوه كما أورد ذلك: (عيداروس، وأحمد، 2013، ص.296)

1. يركز الإشراف الصفي على طريقة التدريس، بينما أسلوب التنمية المكثفة ينظر إلى نتائج التعلم.
2. يطبق الإشراف الصفي غالباً مع جميع المعلمين، مما يفقده أهميته؛ في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يطبق مع من يحتاجه.
3. يعتمد الإشراف الصفي على نوع واحد من الملاحظة، في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يستفيد من أدوات متعددة.

ثانياً: النمو المهني التعاوني:

أحد أساليب نموذج الإشراف التربوي المتنوع، ويرى جلاتهورن بأن النمو المهني التعاوني هو عملية يتم من خلالها تطوير المعلمين عن طريق التعاون المنظم للزملاء حيث تعمل مجموعة المعلمين للارتقاء بأدائهم المهني بشكل تعاوني في ضوء خطط التطوير في مدارسهم. ويركز هذا الأسلوب أيضاً على السماح لمجموعة متجانسة من المعلمين بأن يعملوا معاً وذلك من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة، حيث إن العمل من خلال مجموعة تعاونية يحدث أثر كبير، كما يقوي الروابط بين تطور المدرسة ونمو المعلمين، فتتمة المعلمين في هذا الأسلوب ليس غاية بحد ذاتها، ولكنه يعتبر طريقة فاعلة لتحسين تعلم الطلبة من خلال تطوير التدريس. (عليان وآخرون، 2009، ص.24). وفيما يلي عرض مفصل لأنشطة النمو المهني التعاوني:

أولاً: تدريب الأقران: يعد أكثر صور النمو المهني التعاوني؛ حيث يقوم مجموعة من المعلمين بملاحظة بعضهم بعضاً أثناء التدريس، و مناقشة الجوانب السلبية و اقتراح حلول لها والتدريب على تطبيقها. ويتم في هذا النمط خطوات التنمية المكثفة نفسها، ولكنها تتم بين المعلمين أنفسهم دون تدخل من المشرف التربوي. (عليان وآخرون، 2010، ص.24)



ولهذا الأسلوب عدة مسميات، منها: إشراف الزملاء، والتدريب من قبل الزملاء، والملاحظة من قبل الزملاء، وتقييم الرفاق، والنمو المهني المشترك، وتبادل الزيارات بين المعلمين. وأكثر هذه المسميات تداولاً هو تبادل الزيارات بين المعلمين، والإشراف بالأقران. (العلوية، 2014، ص 52)

ثانياً: اللقاءات التربوية: عبارة عن مناقشات منظمة لموضوعات تتعلق بمهنة التدريس صممت لرفع المستوى العلمي للمعلمين. ويجب أن تكون هذه اللقاءات منظمة ومرتب لها؛ حتى لا تتحول إلى كلمات لا هدف لها. (عليان وآخرون، 2009، ص 24)

ثالثاً: التحليل الذاتي للأداء: يقصد به قيام المعلم بتحليل أدائه ذاتياً من خلال تصوير عدد من الدروس وتقييمها للاستفادة منها لتطوير الأداء. ومن المناسب في التحليل الذاتي أن يطلع المعلم زملاءه على بعض التقارير ويدرستها معهم. (العبد الحكيم، 2015، ص 19).

رابعاً: تطوير المناهج: مع أن المنهج معد مسبقاً، إلا أن طريقة تطبيقه تتفاوت. ويبقى تطبيق المعلم للمنهج له أثر كبير في أن يؤتي المنهج ثماره. فيعمل المعلمون إما بشكل جماعي أو على شكل فرق لوضع خطة لتطبيق المنهج وتعديل ما يمكن تعديله أو سد بعض الثغرات التي يمكن أن تكون في المنهج. كذلك البحث عن السبل الأنسب لتنفيذ المنهج وتطبيقه، وحل ما قد يمكن يعترض العمل الجماعي ككل في ذلك. أيضاً تقويم عمل للمنهج وما يتبع ذلك من اقتراحات للتطوير. (العوران، 2010، ص 152)

خامساً: البحوث الميدانية: هي البحوث التي يقوم بها المعلمون. وتتعلق بموضوع تربوي علمي، وتساعد في دعم العمل الجماعي بين المعلمين، وتساعد على تطوير التدريس، ورفع مستوى المعلمين التربوي والعلمي والمهني. (عليان وآخرون، 2009، ص 152).

■ تقويم الإشراف التربوي المتنوع:

كأي أسلوب إشرافي حديث أبرزت الدراسات المختلفة وجود العديد من الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإشراف التربوي المتنوع، وفي ذات السياق بعض المآخذ عند تطبيق هذا الأسلوب الحديث في الإشراف التربوي. وأشار (الباطين، 2004، ص 101-103) و(العبد الحكيم، 2015، ص 353) إلى مزايا الإشراف التربوي المتنوع وعيوبه كما يلي:

■ ميزات الإشراف التربوي المتنوع:

1. اختيار المعلم للأسلوب الإشرافي المناسب لقدراته وإمكانياته واحتياجاته الشخصية والمهنية.
2. يقوم على مبدأ الديمقراطية، والشورى، وإشراك المعلم في العملية الإشرافية، ومراعاة الفروق الفردية.

3. يسهم في رفع مستوى مسؤولية المعلم تجاه عمله التربوي.
4. مشاركة المعلم في العملية الإشرافية يخفف من الضغوط عن كاهل المشرف التربوي.
5. التركيز على تطوير قدرات المعلمين وتنميتهم مهنيًا، والتقليل من عملية التقييم وإصدار الأحكام.

■ مآخذ على الإشراف التربوي المتنوع:

1. يتطلب هذا الأسلوب تهيئة الميدان، وتعريف المعلمين والمشرفين التربويين بهذا النمط الحديث، وهذا قد يحتاج إلى خطط طويلة المدى، ووقت وجهد كبيرين.
2. تهيئة الميدان تتطلب زيادة في الإنفاق المادي على التعليم، مما يؤثر على الميزانية المالية لقطاع التعليم.
3. التباين بين البيئة المدرسية وبيئة المجتمع المحلي، فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الشورية والديمقراطية، قد يلقي بظلاله السلبية على تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ميدانياً.
4. اختيار المعلم للأسلوب المناسب قد يكون فيه مجازفة خصوصاً مع المعلمين ممن لا يحسنون عملية الاختيار. وذلك اعتقاد بعض المعلمين أن هذا النمط يعني فصل الإشراف عن التقييم مما قد يؤدي النهاون في أداء مهامهم الموكلة إليهم.
5. بالرغم من أنه اعتمد في ثلاث عشرة ولاية أمريكية إلى أنه مازال يعاني من صعوبات إدارية وفنية عند تطبيقه في الميدان.

البحوث والدراسات السابقة

أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة:

تبرز أهمية الدراسات السابقة في إعطاء الباحث إلماماً كاملاً وشاملاً بالموضوع الذي بصدد دراسته، كما تسهم في معرفة تاريخ تطور الموضوع، وقد أطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

1. دراسة إيس (Epps, 2010) "تأثير تخصيص موارد مالية على المدارس المرتكزة على نموذج الإشراف المتنوع"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن قدرة الإشراف المتنوع في تطوير جودة نظام المدارس من خلال تصنيف المدارس تبعاً لعدة عوامل محددة وتعديل الموارد المخصصة لجميع المدارس على أساس تصنيف الإشراف. واستخدمت نهج تطوير المفاهيم والتحليل لتحليل آثار نموذج الإشراف على تطوير المدارس في المدن الكبيرة الحضرية. واستنتج الباحث أن مستوى الصف في المدرسة، وسنوات الخبرة لدى المديرين، والوضع الاجتماعي والمادي للمدارس تؤثر على قدرة نموذج الإشراف المتنوع في التأثير



على تطوير المدارس، بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المدارس ذات الأداء الأقل في نموذج تصنيف المستويات أعلى بكثير في مستوى التطوير من المدارس ذات الأداء الأعلى.

2. دراسة العبدالكريم (Alabdulkareem, 2001) "مدى إمكانية تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ماهية النموذج الإشرافي المتنوع ومعرفة مدى إمكانية تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في المملكة العربية السعودية. وتم تطبيق هذه الدراسة على (28) مدرسة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن نموذج الإشراف التربوي المتنوع قادر على زيادة فاعلية الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، وأن هذا النموذج عامل أساسي في تحويل المدرسة إلى مدرسة فاعلة.

3. دراسة أبو الكاس (2012) "دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (710) معلماً و(35) مشرفاً من الجنسين من أفراد المجتمع الأصلي العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفي دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية. وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مجال الصعوبات المتوقعة التي تحد من فاعلية الإشراف المتنوع تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل العلمي - جهة العمل). وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بالحد من أعباء و المهام الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي من قبل وزارة التربية والتعليم، وتفعيل جهات الاختصاص لنموذج الإشراف المتنوع في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا، بسبب ملائمته لجميع المعلمين المستجدين، ومتوسطي الأداء وذوي الخبرة، لأن اختلاف مستويات المعلمين يحتم اختلاف الأساليب الإشرافية المستخدمة.

4. دراسة السلمي (2011) "درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (130) معلمة لغة انجليزية، وعلى عينة قصديه من جميع مشرفات

اللغة الانجليزية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (15) مشرفة تربوية كما أظهرت النتائج أن الإشراف المتنوع يسهم في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الانجليزية بدرجات عالية في المجالات التالية: التخطيط للدرس، وتنفيذ الدروس، وتقنيات التعليم، وإدارة الصف، والتقويم، والنمو المهني، وذلك من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. وأظهرت كذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المعني لمعلمة اللغة الانجليزية عند مستوى الدلالة (05.0) تعزى إلى المتغيرات التالية: (العمل الحالي. المؤهل العلمي. الخبرة)، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة توضيح أهداف الإشراف المتنوع، وآلية تطبيقه، لكل معلمة اللغة الانجليزية والمشرفة التربوية والمديرة، وذلك حتى يحقق أهدافه المرجوة منه.

5. دراسة العلوية (2014) "تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، وذلك من خلال الكشف عن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، والصعوبات التي تواجه تطبيقه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (300) معلم ومعلمة، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: أن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي جاء بدرجة متوسطة في المحاور الثلاثة، وأن أقل أساليب الإشراف المتنوع ممارسة هو أسلوب التطوير المكثف وذلك بدرجة ضعيفة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع، وسنوات الخبرة الوظيفية، بينما توجد فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي، وذلك لصالح المعلمين الأوائل في جميع المحاور كما خلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء نموذج الإشراف المتنوع.

6. دراسة العبد كريم (2014, Alabdulkareem) "تقويم تجربة نموذج الإشراف المتنوع".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مبادرة الإشراف المتنوع التي تم تطبيقها في بعض مدارس المملكة العربية السعودية كوسيلة لتطوير القيادات. ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية التي ظهرت أثناء التطبيق، وهدفت أيضاً إلى رصد المعوقات التي حدت من فعالية التطبيق. وذلك من خلال تحليل تقارير الإدارات ومراكز الإشراف المطبقة للنموذج. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن نموذج الإشراف المتنوع يعد نموذج فعال ويساعد على تحسين التعليم والبيئة المدرسية. وكان هناك اتفاق على أن هذا النموذج



يعزز دور المشرف في كسر الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف، وكذلك نقل عملية التدريب إلى المدارس، وتفعيل طاقات المعلمين. وكانت مواطن ضعف والمعوقات محددة في الوقت وبرامج التهيئة والمبنى.

7. دراسة عبد الحكيم (2015): "تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر"

هدفت الدراسة لتعرف فلسفة الإشراف التربوي المتنوع، والأسس التربوية التي يستند إليها، وتعرف واقع التحليل البيئي المتنوع في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ونموذج سوات SWAT، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بالنسبة لترتيب محاور واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، جاء الترتيب على النحو التالي: محور الآليات، ثم محور الأهداف، وأخيراً محور الفعالية. وبالنسبة لتوفر عبارات واقع الإشراف التربوي فقد جاءت النسب في مجملها دون المستوى المطلوب وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث تحققت أغلب العبارات بدرجة متوسطة فما دون ذلك. وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (المؤهل، الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
 - يشترك البحث الحالي مع البحوث السابقة في أنه يتناول موضوع ذو أهمية بالغة وهو الإشراف المتنوع الذي يُعد أسلوب حديث تطور العملية التعليمية التعلمية ويحسنها.
 - يشترك البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة.
 - يشترك البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في المعالجة النظرية والميدانية للبحث.
 - اتفق البحث الحالي مع دراسة العلوية (2014)، ودراسة عبد الحكيم (2015) من حيث أنها تناولت رصد واقع ممارسات المشرفين للإشراف التربوي المتنوع.
2. أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
 - يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الحد الزمني لإجراء البحث و الحد الجغرافي وعينة البحث، حيث يتناول البحث الحالي عينة مختلفة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير.

- اختلف البحث الحالي عن دراسة ابس Epps، (2010) حيث اهتمت بدراسة تأثير الموارد المالية في جودة المدارس المعتمدة على الإشراف المتنوع، بينما يركز البحث الحالي على رصد ممارسة المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير لأسلوب الإشراف المتنوع.

3. أوجه التفرد للبحث الحالي:

- يعتبر هذا البحث امتداداً لجهود الباحثين السابقين ويضيف عليهما أنه يبحث في معرفة درجة ممارسات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير لأسلوب الإشراف المتنوع.

- يعد هذا البحث -في حدود علم الباحثة- من الدراسات الأولى التي تجرى في منطقة عسير وتتناول وجهة نظر المشرفات التربويات حول ممارساتهن لأسلوب الإشراف المتنوع.

4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- في إطار ما تم عرضه من بحوث ودراسات سابقة تم الاستفادة منها في البحث الحالي في صياغة مشكلة البحث وأسئلته وبناء أدواته.

- الاستفادة من هذه الدراسات في التعرف على إمكانية تفعيل الإشراف التربوي المتنوع للمشرفات التربويات.

- الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث.

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، لإعداد أداة بحثية وهي الاستبانة تم من خلالها الوقوف على مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار التطوير المكثف كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم النسائية في منطقة عسير وعددهن (211) مشرفة تربوية. وذلك حسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من قبل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير خلال العام الدراسي 1436/1437هـ.



ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة من مكاتب المنطقة تمثلت في مكتب التعليم بأبها، وخميس مشيط، وأحد ريفية؛ والتي أُختيرت نظراً لأنها تشمل العدد الأكبر من مشرفات المنطقة. بالإضافة إلى مكتبي وبللمجر، وبللسمر والتي أُختيرت لضمان تنوع المتغيرات. وبلغ عدد العينة المختارة (191) مشرفة تربوية. وقد وصل عدد مفردات العينة المشاركات في الدراسة الميدانية إلى (158) مفردة مثلت بنسبة (1.98%) من العينة الأصلية. ووصل عدد الاستجابات الصالحة إلى (135) استجابة ومثلت بنسبة 85.4% من إجمالي الاستبانات الموزعة

رابعاً: وصف عينة البحث:

جاءت عينة البحث حسب متغيراتها (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نصاب الإشراف) وقد أتضح أن أكثر فئات عينة البحث من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة بلغت (6.89%)، وكان أكثرهن من حيث سنوات الخبرة ذوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (88.9%)، كما كان أكثرهم من نصاب الإشراف أكثر من (50) معلمة بنسبة بلغت (60.7%).

خامساً: أدوات البحث وضبطها:

أداة البحث التي استخدمتها الباحثة هي الاستبانة Questionnaire، وقامت بتصميمها من خلال الاستفادة من الإطار النظري والبحوث السابقة.

وبعد تصميم الاستبانة كان لابد من التأكد من مدى صدقها وثباتها، وبالتالي مدى صلاحيتها للتطبيق، ومن ثم كانت الإجراءات التالية:

1. صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري: في سبيل البحث لحساب صدق الاستبانة فقد تم تحكيمها في صورتها الأولية لدى بعض المحكمين، كذلك لتقييم عبارات الاستبانة، من حيث مناسبة الفقرات تحت كل محور من المحاور المعدة في الاستبانة، ومدى انتمائها للمحاور والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وإمكان تعديل أو حذف أو إضافة بعض العبارات أو نقل أية فقرة من مجال لمجال آخر وأية ملاحظات أخرى، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من قسمين القسم الأول: البيانات الأولية، والقسم الثاني: واقع ممارسات المشرفات التربويات، ويشتمل على ثلاثة محاور، ويشتمل المحور الأول (16) عبارة، والمحور الثاني (22) عبارة، والمحور الثالث (17) عبارة.



ب- صدق الاتساق الداخلي: وتم حساب اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة.

2. ثبات أداة البحث (الاستبانة): وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وكانت الفا كرونباخ للمحور الأول تساوي (0.79)، وللمحور الثاني (0.90)، وللمحور الثالث (0.96).

3. تطبيق أداة البحث: توزيع الاستبانات على عينة البحث للفصل الدراسي الثاني 1437/36 هـ عن طريق: التوزيع المباشر من خلال الزيارات الشخصية لمكاتب التعليم في كل من: مدينة أبها ومحافظات خميس مشيط، وأحد رفيدة، وبلحمر، وبللسمر.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم معالجة البيانات المتحصل عليها من تطبيق الأداة باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، كما استخدم في تحليل البيانات واختبار أسئلة البحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لحساب ثبات مقياس البحث، ومعامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لحساب صدقه.
2. التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات كل محور من محاور الاستبانة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن التساؤل الأول للبحث.
4. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent samples T.Test، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One-way) لكشف الفروق بين وجهات نظر عينة البحث تبعاً لتغيرات البحث (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونصاب الإشراف).

سابعاً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

الإجابة عن التساؤل الأول: ينص التساؤل الأول على "ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار التطوير المكثف كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟



جدول (1): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور خيار التطوير المكثف.

م	العبارات	الأصناف	الاستجابات			المتوسط	التحقق * درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تحديد أسماء المعلمات المستفيدات من هذا الخيار	التكرار	117	16	2	2.85	كبيرة	9
		النسبة	86.7	11.9	1.5			
2	عقد لقاء تعريفى بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية ومعلمات هذا الخيار	التكرار	80	47	8	2.53	كبيرة	16
		النسبة	59.3	34.8	5.9			
3	تشارك المشرفة المعلمات في هذا الخيار تحديد أسلوب العمل معهن	التكرار	94	37	4	2.67	كبيرة	15
		النسبة	69.6	27.4	3.0			
4	تعقد المشرفة لقاء فردي مع المعلمة تطلع فيه على أعمالها	التكرار	130	5	0	2.96	كبيرة	1
		النسبة	96.3	3.7	0			
5	تحدد المشرفة مع المعلمة مواعيد الزيارات الصفية المناسبة للطرفين	التكرار	98	33	4	2.70	كبيرة	14
		النسبة	72.6	24.4	3.0			
6	تحدد المشرفة أهداف الزيارات الصفية	التكرار	116	18	1	2.85	كبيرة	10
		النسبة	85.9	13.3	0.7			
7	تنفيذ الزيارة الصفية التشخيصية لتشخيص احتياجات المعلمة المهنية	التكرار	119	16	0	2.88	كبيرة	5
		النسبة	88.1	11.9	0			
8	تسجيل الملاحظات أثناء الزيارة التشخيصية وفق أداة مخصصة لذلك	التكرار	118	17	0	2.87	كبيرة	6
		النسبة	87.4	12.6	0			
9	تشخيص واقع احتياج المعلمة بدقة وموضوعية	التكرار	117	18	0	2.86	كبيرة	7
		النسبة	86.7	13.3	0			
10	عقد اللقاء البعدي مع المعلمة المزاراة لمناقشة جوانب الملاحظة التشخيصية	التكرار	115	18	2	2.84	كبيرة	11
		النسبة	85.2	13.3	1.5			

م	العبارات	الأصاء	الاستجابات			المتوسط	درجة التحقق* كبيره	الترتيب	
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
11	تتفق المشرفة مع المعلمة على أولويات التطوير المكثف	التكرار	111	23	1	2.81	كبيره	13	
		النسبة	82.2	17.0	0.7				
12	عقد حلقات لتدريب المعلمة على مهارة محددة تحت إشراف المشرفة	التكرار	114	20	1	2.84	كبيره	12	
		النسبة	84.4	14.8	0.7				
13	زيارة المعلمة في الصف لملاحظة أدائها في المهارة المحددة بعد تطويرها	التكرار	127	8	0	2.94	كبيره	2	
		النسبة	94.1	5.9	0				
14	تسجل الملاحظات وفق أداة ملاحظة مخصصة لذلك	التكرار	126	9	0	2.93	كبيره	3	
		النسبة	93.3	6.7	0				
15	لقاء ما بع الزيارة التقييمية لمناقشة الملاحظات المسجلة	التكرار	124	11	0	2.92	كبيره	4	
		النسبة	91.9	8.1	0				
16	اتخاذ الخطوات المناسبة بإعادة الترتيب أو الانتقال لمهارة جديدة حسب احتياج المعلمة	التكرار	117	18	0	2.87	كبيره	7	
		النسبة	86.7	13.3	0				
المحور الأول (خيار التطوير المكثف)								2.83	كبيره

*من (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.

من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة.

من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (1) تحقق المحور الأول خيار التطوير المكثف ككل بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.83)، وقد يعود هذا الارتفاع إلى اتفاق هذا الخيار مع الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى المشرفات عند سعيهن لتطوير المعلمات وتحسين عملية التدريس وهو تكثيف الزيارات الصفية، والتركيز على كل ما يحدث داخل الصف من أقوال وأفعال، ثم تحليل ذلك السلوك والعمل على تحسين جميع عناصر الموقف التعليمي والتعليلي التي سبق رصدها.



الإجابة عن التساؤل الثاني: ينص التساؤل الثاني على "ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب النمو المهني التعاوني كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟

البعد الأول:- إجراءات العمل في نشاط تدريب الأقران

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إجراءات العمل في نشاط تدريب الأقران كأحد أبعاد محور خيار النمو المهني التعاوني.

م	العبارات	الأجزاء	الاستجابات			المتوسط	التحقيق* درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
17	تقوم مديرة المدرسة بتكوين مجموعات المعلمات وفقاً لشروط هذا الخيار	التكرار	58	66	11	2.35	كبيرة	6
		النسبة	43.0	48.9	8.1			
18	تقوم مديرة المدرسة والمشرفة بتدريب المجموعات على أسلوب الزيارة الصفية	التكرار	51	66	18	2.24	متوسطة	9
		النسبة	37.8	48.9	13.3			
19	تقوم مديرة المدرسة والمشرفة بتدريب المعلمات على أداة الملاحظة الصفية	التكرار	64	56	15	2.36	كبيرة	5
		النسبة	47.4	41.5	11.1			
20	تقوم كل مجموعة بتحديد المهارات المستهدفة التي سيتم العمل على تطويرها داخل الصف	التكرار	72	50	13	2.44	كبيرة	4
		النسبة	53.3	37.0	9.6			
21	تضع كل مجموعة خطة فصلية لعمليها	التكرار	69	42	24	2.33	متوسطة	7
		النسبة	51.1	31.1	17.8			
22	تقوم كل مجموعة بإعداد أدوات الملاحظة الصفية التي تناسب مع أهداف الزيارة	التكرار	60	55	20	2.30	متوسطة	8
		النسبة	44.4	40.7	14.8			
23	تقوم كل مجموعة بتنفيذ الملاحظة الصفية للمعلمة داخل الصف	التكرار	82	44	9	2.54	كبيرة	1
		النسبة	60.7	32.6	6.7			
24	تقوم المجموعة بعقد اللقاء البعدي مع المعلمة المزارة لمناقشة نتائج الزيارة	التكرار	78	44	13	2.48	كبيرة	2
		النسبة	57.8	32.6	9.6			

م	العبارات	الإحصاء	الاستجابات			المتوسط	التحقق* درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
25	تقوم المجموعة بتوثيق الاجتماع وتدوين ما تم فيه.	التكرار	78	43	14	2.47	كبيرة	3
		النسبة	57.8	31.9	10.4			
	بعد إجراءات العمل في نشاط تدريب الأقران				2.39	كبيرة		

* من (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.

من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة.

من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (2) تحقق البعد الأول من المحور الثاني لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (بعد إجراءات العمل في نشاط تدريب الأقران) بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.39)، وتعزو الباحثة الارتفاع في هذه الممارسات إلى تشابه هذا النشاط مع أسلوب الزيارات التبادلية بين المعلمات. أما الانخفاض فقد يعود إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفات وعدم وجود الوقت الكافي لديهن لتدريب المعلمات.

البعد الثاني:- إجراءات العمل في نشاط اللقاءات التربوية

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إجراءات العمل في نشاط اللقاءات التربوية كأحد أبعاد محور خيار النمو المهني التعاوني.

م	العبارات	الإحصاء	الاستجابات			المتوسط	التحقق* درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
26	تقوم إدارة المدرسة بحصر المواضيع التي تحتاج إليها المعلمات في بداية الفصل الدراسي	التكرار	74	41	20	2.40	كبيرة	7
		النسبة	54.8	30.4	14.8			
27	تعد إدارة المدرسة جدولاً للقاءات يتضمن المواعيد والموضوعات وأسماء منفيديه	التكرار	67	48	20	2.35	كبيرة	8
		النسبة	49.6	35.6	14.8			



م	العبارات	الإحصاء	الاستجابات			المتوسط	التحقق* درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
28	عقد اللقاءات التربوية كل أسبوعين أو أكثر حسب حاجة المعلمات المهنية	التكرار	43	56	36	2.05	متوسطة	9
		النسبة	31.9	41.5	26.7			
29	توثيق اللقاءات التربوية للرجوع إليها عند الحاجة	التكرار	97	28	10	2.64	كبيرة	4
		النسبة	71.9	20.7	7.4			
30	الاستفادة من اللقاءات التربوية كتغذية راجعة في نمو المعلمات مهنيًا	التكرار	102	28	5	2.72	كبيرة	1
		النسبة	75.6	20.7	3.7			
31	تنفيذ اللقاءات التربوية لجميع المعلمات أو الفئة المحددة حسب الحاجة المهنية لهن	التكرار	101	29	5	2.71	كبيرة	2
		النسبة	74.8	21.5	3.7			
32	اختيار الوقت المناسب لتنفيذ اللقاءات حسب ظروف إجراءات اللقاء التربوي	التكرار	100	31	4	2.71	كبيرة	3
		النسبة	74.1	23.0	3.0			
33	مشاركة المشرفة التربوية في تحديد مواضيع اللقاءات التربوية	التكرار	75	47	13	2.46	كبيرة	5
		النسبة	55.6	34.8	9.6			
34	مشاركة المشرفة التربوية في تقديم اللقاءات التربوية	التكرار	75	45	15	2.44	كبيرة	6
		النسبة	55.6	33.3	11.1			
	بعد إجراءات العمل في نشاط اللقاءات التربوية			2.50	كبيرة			

*من (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.

من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة.

من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (3) تحقق البعد الثاني من المحور الثاني لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (بعد إجراءات العمل في نشاط اللقاءات التربوية) بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.50).



البعد الثالث:- إجراءات العمل في نشاط تطوير المنهج

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إجراءات العمل في نشاط تطوير المنهج كأحد أبعاد محور خيار النمو المني التعاوني.

الترتيب	درجة التحقق*	المتوسط	الاستجابات			الأحصاء	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
5	كبيرة	2.37	18	49	68	التكرار	تعمل المعلمات في شكل مجموعات أو فرق عمل	35
			13.3	36.3	50.4	النسبة		
3	كبيرة	2.40	17	47	71	التكرار	تضع المجموعة خطة لتطبيق المنهج	36
			12.6	34.8	52.6	النسبة		
6	كبيرة	2.36	17	53	65	التكرار	تعديل المجموعة ما يحتاج في المنهج وتسد الثغرات إن وجدت فيه	37
			12.6	39.3	48.1	النسبة		
4	كبيرة	2.39	14	55	66	التكرار	تحدد المجموعة وسائل تطبيق المنهج	38
			10.4	40.7	48.9	النسبة		
2	كبيرة	2.41	13	53	69	التكرار	تحدد المجموعة المشكلات التي تواجه البعض عند تطبيق المنهج	39
			9.6	39.3	51.1	النسبة		
1	كبيرة	2.44	12	52	71	التكرار	تقترح المجموعة الحلول المناسبة للمشكلات التي ظهرت أثناء تطبيق المنهج	40
			8.9	38.5	52.6	النسبة		
7	متوسطة	2.33	19	53	63	التكرار	تقوم المجموعة بتقويم المنهج	41
			14.1	39.3	46.7	النسبة		
8	متوسطة	2.31	16	61	58	التكرار	تضع المجموعة اقتراحات لتطوير المنهج وفقا لمشكلات تطبيقه	42
			11.8	45.2	43.0	النسبة		
	كبيرة	2.38	بعد إجراءات العمل في نشاط تطوير المنهج					



*من (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.
من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة.
من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.
يتضح من الجدول رقم(4) تحقق البعد الثالث من المحور الثاني لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (بعد إجراءات العمل في نشاط تطوير المنهج) بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.38).

البعد الرابع:- إجراءات العمل في نشاط البحوث الإجرائية

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إجراءات العمل في نشاط البحوث الإجرائية كأحد أبعاد محور خيار النموذجي التعاوني.

م	العبارات	الأصناف	الاستجابات			المتوسط	درجة التحقق* كبيره	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
43	إلمام المشرفة بأساليب البحث العلمي	التكرار	81	50	4	2.57	كبيرة	1
		النسبة	60.0	37.0	3.0			
44	تمهد المشرفة لفكرة البحث عند المعلمات بطريقة علمية	التكرار	84	40	11	2.54	كبيرة	2
		النسبة	62.2	29.6	8.1			
45	إتاحة الفرصة للمعلمات لدراسة ومناقشة بعض البحوث التي أجريت	التكرار	63	47	25	2.28	متوسطة	5
		النسبة	46.7	34.8	18.5			
46	اختيار مشكلة البحث في ضوء الحاجات والأولويات المهنية الملحة للمعلمات	التكرار	75	44	16	2.44	كبيرة	3
		النسبة	55.6	32.6	11.8			
47	إتاحة الفرصة للمعلمات بإجراء البحث الإجرائي	التكرار	68	53	14	2.40	كبيرة	4
		النسبة	50.4	39.3	10.4			
	بعد إجراءات العمل في البحوث الإجرائية				2.45	كبيرة		

*من (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.
من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة
من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم(5) تحقق البعد الرابع من المحور الثاني لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (بعد إجراءات العمل في البحوث الإجرائية) بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.45). وترى الباحثة أن هذه النتيجة غير منطقية؛ حيث يتعارض تحقق هذه الممارسة بدرجة كبيرة مع النسبة المئوية لمؤهل الدراسات العليا للعيينة، فقد بلغت نسبة المشرفات التربويات ذوات مؤهل الدراسات العليا 10.4% فقط من العينة الإجابة عن التساؤل الثالث: ينص التساؤل الثالث على "ما مدى ممارسة المشرفات التربويات لأسلوب خيار النمو الموجه ذاتيا كأحد أساليب الإشراف التربوي المتنوع من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن؟

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور خيار النمو الموجه ذاتيا

م	العبارات	الأحصاء	الاستجابات			المتوسط	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
48	تدرب المشرفة المعلمة على كتابة قناعاتها ومبادئها حول	التكرار	67	50	18	2.36	كبيرة
		النسبة	49.6	37.0	13.3		
49	تحدد المعلمة نقاط القوة والضعف لديها.	التكرار	71	42	22	2.36	كبيرة
		النسبة	52.6	31.1	16.3		
50	تضع المعلمة خطة لاتجاه نموها المهني لمدة ثلاث سنوات.	التكرار	51	46	38	2.10	متوسطة
		النسبة	37.8	34.1	28.1		
51	تحدد المعلمة أهدافها التطويرية خلال العام الدراسي.	التكرار	62	56	17	2.33	متوسطة
		النسبة	45.9	41.5	12.6		
52	تضع المعلمة خطة لتحقيق أهدافها التطويرية.	التكرار	62	47	26	2.27	متوسطة
		النسبة	45.9	34.8	19.3		
53	تحدد الخطة الموضوعية آلية لتقديم التغذية الراجعة	التكرار	59	52	24	2.26	متوسطة
		النسبة	43.7	38.5	17.8		



الترتيب	التحقق* درجة	المتوسط	الاستجابات			الأحصاء	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
12	متوسطة	2.18	28	55	52	التكرار	تقدم المعلمة خطة البرنامج لكل من المشرفة ومديرة المدرسة.	54
			20.7	40.7	38.5	النسبة		
15	متوسطة	2.13	33	52	50	التكرار	يتم تدارس الخطة المقدمة بين المعلمة والمشرفة و المديرة.	55
			24.4	38.5	37.0	النسبة		
11	متوسطة	2.19	31	48	56	التكرار	تطبق المعلمة الخطة بعد إجراء التعديلات عليها.	56
			23.0	35.6	41.5	النسبة		
3	كبيرة	2.49	16	37	82	التكرار	تستعين المعلمة بالمشرفة عند الحاجة.	57
			11.9	27.4	60.7	النسبة		
8	متوسطة	2.32	23	46	66	التكرار	تكون المعلمة ملفا تراكميا لتوثيق خطوات تنفيذ برنامجها.	58
			17.0	34.1	48.9	النسبة		
2	كبيرة	2.54	13	36	86	التكرار	تحفظ المعلمة الوثائق العلمية للبرنامج في ملف الانجاز.	59
			9.6	26.7	63.7	النسبة		
14	متوسطة	2.16	31	51	53	التكرار	تعد المعلمة تقارير دورية عن البرنامج ومشكلاته.	60
			23.0	37.8	39.3	النسبة		
13	متوسطة	2.17	33	46	56	التكرار	تقوم المعلمة بتقويم البرنامج باستمرار.	61
			24.4	34.1	41.5	النسبة		
17	متوسطة	2.07	41	44	50	التكرار	تقدم المعلمة تقريرا حول ما تم للمشرفة في نهاية العام الدراسي.	62
			30.4	32.6	37.0	النسبة		

م	العبارات	الاحصاء	الاستجابات			المتوسط	التحقق* درجة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
63	تساند المشرفة المعلمة في حال طلبت المعلمة ذلك.	التكرار	107	22	6	2.75	كبيرة	1
		النسبة	79.3	16.3	4.4			
64	توفر المشرفة المصادر الضرورية من أجهزة ووسائل ومراجع التي تسهم في نمو المعلمات ذاتيا.	التكرار	76	39	20	2.41	كبيرة	6
		النسبة	56.3	28.9	14.8			
المحور الثالث (خيار النمو الموجه ذاتيا)			2.30			متوسطة		

*م (1) حتى أقل من (1.67) تعني درجة الممارسة ضعيفة.

من (1.67) حتى أقل من (2.34) تعني درجة الممارسة متوسطة.

من (2.34) حتى (3.00) تعني درجة الممارسة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (6) تحقق المحور الثالث لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (خيار النمو الموجه ذاتيا) بدرجة متوسطة وبمتوسط بلغت قيمته (2.30).

الإجابة عن التساؤل الرابع:

ينص التساؤل على "هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير (المؤهل. سنوات الخبرة. نصاب الإشراف)؟

للإجابة عن هذه التساؤل قامت الباحثة بحساب اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent samples T-Test (باستخدام برنامج "SPSS") لدراسة دلالة اختلاف كل محور من محاور ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع باختلاف المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا)، واختبار تحليل التباين لدراسة اختلاف درجة محاور ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع باختلاف كل من سنوات الخبرة، ونصاب الإشراف. والجدول التالي توضح النتائج:



أولاً: الفرق في مدى ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

جدول (7): نتائج اختبار (ت) لدراسة دلالة اختلاف كل محور من محاور ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع باختلاف المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا)

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت) ودلالاتها
المحور الأول التطوير المكثف	بكالوريوس	121	2.84	0.20	0.43
	دراسات عليا	14	2.81	0.13	(غير دالة)
المحور الثاني: النمو المهني التعاوني	بكالوريوس	121	2.42	0.41	0.94
	دراسات عليا	14	2.53	0.39	(غير دالة)
المحور الثالث: النمو الموجه ذاتيا	بكالوريوس	121	2.28	0.58	1.07
	دراسات عليا	14	2.45	0.51	(غير دالة)
ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع ككل	بكالوريوس	121	2.51	0.34	0.92
	دراسات عليا	14	2.60	0.29	(غير دالة)

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من نتائج جدول (7) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور الثلاثة لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع (التطوير المكثف- النمو المهني التعاوني- النمو الموجه ذاتياً) والدرجة الكلية لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه داسة (عبد الحكيم، 2015)، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن هناك معايير موحدة للتعامل مع المعلمات، كما أن التوجيهات والتعليمات التي تُقدم للمشرفات واحدة ولا تعتمد على مؤهلاتهن.

ثانياً: الفرق في مدى ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع التي تعزى إلى سنوات الخبرة

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين البسيط لاختلاف درجة كل محور من محاور ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع باختلاف سنوات الخبرة

المحور الممارسات	مصدر التباين	مجموع المربعات	ت. ح. ح. ح.	ت. ح. ح.	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول التطوير المكثف	بين المجموعات	0.085	2	0.043	1.194	0.306 (غير دالة)
	داخل المجموعات	4.712	132	0.036		
	الكلية	4.797	134			
المحور الثاني: النمو المهني التعاوني	بين المجموعات	0.329	2	0.164	0.989	0.375 (غير دالة)
	داخل المجموعات	21.938	132	0.166		
	الكلية	22.266	134			
المحور الثالث: النمو الموجه ذاتياً	بين المجموعات	1.921	2	0.961	3.020	0.052 (غير دالة)
	داخل المجموعات	41.989	132	0.318		
	الكلية	43.910	134			
ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع ككل	بين المجموعات	0.406	2	0.203	1.869	0.158 (غير دالة)
	داخل المجموعات	14.334	132	0.109		
	الكلية	14.740	134			

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من نتائج جدول (8) ما يلي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور الثلاثة لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع (التطوير المكثف- النمو المهني التعاوني- النمو الموجه ذاتياً) والدرجة الكلية لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى الباحثة ذلك إلى نمطية الأداء المتبع في عملية الإشراف التربوي المتنوع الذي تمارسه المشرفات التربويات بحيث لا تؤثر خبرة المشرفة التربوية في الممارسات الإشرافية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العلوية، 2014)، وتختلف مع دراسة إبس (Epps, 2010)، والتي توصلت تأثير سنوات الخبرة على الإشراف المتنوع.

ثالثاً: الفرق في مدى ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع التي تعزى إلى نصاب الإشراف.

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين البسيط لاختلاف درجة كل محور من محاور ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع باختلاف نصاب الإشراف

المحور	مصدر التباين	الدرجة الحرة	الدرجة الحرة	القيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول التطوير المكثف	بين المجموعات	2	0.007	0.003	0.909 (غير دالة)
	داخل المجموعات	132	4.790	0.036	
	الكلية	134	4.797		
المحور الثاني: النمو المهني التعاوني	بين المجموعات	2	0.656	0.328	0.139 (غير دالة)
	داخل المجموعات	132	21.610	0.164	
	الكلية	134	22.266		
المحور الثالث: النمو الموجه ذاتياً	بين المجموعات	2	0.810	0.405	0.293 (غير دالة)
	داخل المجموعات	132	43.101	0.327	
	الكلية	134	43.910		
ممارسات أسلوب الإشراف المتنوع ككل	بين المجموعات	2	0.337	0.169	0.217 (غير دالة)
	داخل المجموعات	132	14.403	0.109	
	الكلية	134	14.740		

يتضح من نتائج جدول (15) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور الثلاثة لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع (التطوير المكثف- النمو المهني التعاوني- النمو الموجه ذاتياً) والدرجة الكلية لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير نصاب الإشراف، وهذه النتيجة تتوافق مع ما سبقها مما يدل على تشابه الممارسات الإشرافية في ضوء الإشراف التربوي المتنوع بغض النظر عن نصاب المشرفات؛ حيث تؤدي جميع المشرفات التربويات نفس الممارسات المتوقعة منهن.

■ ملخص نتائج البحث:

1. أظهرت نتائج البحث بأن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمنطقة عسير يمارسن الإشراف التربوي المتنوع بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغت قيمته (2.52) من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن.
2. كانت أكثر المحاور تحققاً هي المحور الأول: التطوير المكثف بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.83)، يليه المحور الثاني النمو المهني التعاوني بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغت قيمته (2.43)، بينما كان أقل المحاور تحققاً هو المحور الثالث النمو الموجه ذاتياً بدرجة متوسطة وبمتوسط بلغت قيمته (2.30)، وذلك من وجهة نظر المشرفات التربويات أنفسهن.
3. تحققت جميع ممارسات المحور الأول لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (خيار التطوير المكثف) بدرجة كبيرة؛ حيث تراوحت متوسطات تحقق جميع الممارسات بين (2.53) و(2.96). وكانت أكثر الممارسات تحققاً هي الممارسة رقم (4) والتي تتعلق بعقد المشرفة لقاء فردي مع المعلمة تطالع فيه على أعمالها مثل سجل الانجاز، وسجل التقويم وكل ما يخص المعلمة من أنشطة وتكليفات، بمتوسط بلغت قيمته (2.96)، بينما كان أقل الممارسات تحققاً الممارسة رقم (2) والتي تتعلق بعقد لقاء تعريفى بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية ومعلمات هذا الخيار، بمتوسط بلغت قيمته (2.53).
4. تحققت جميع أبعاد المحور الثاني المتمثلة في أنشطة خيار النمو المهني التعاوني بدرجة كبيرة، وكان أكثر الأنشطة تحققاً هو البعد الثاني والذي يتعلق بنشاط اللقاءات التربوية بمتوسط بلغت قيمته (2.50)، يليه البعد الرابع والذي يتعلق بنشاط البحوث الإجرائية بمتوسط بلغت قيمته (2.45). ثم البعد الأول والذي يتعلق بنشاط تدريب الأقران بمتوسط بلغت قيمته (2.39). وأخيراً البعد الثالث والذي يتعلق بنشاط تطوير المناهج بمتوسط بلغت قيمته (2.38).
5. تراوح تحقق ممارسات المحور الثالث لأساليب الإشراف التربوي المتنوع (خيار النمو الموجه ذاتياً) بدرجة متوسطة إلى درجة كبيرة. حيث تراوحت متوسطات تحقق جميع الممارسات بين (2.07) و(2.75). كانت أكثر الممارسات تحققاً هي الممارسة رقم (63) والتي تتعلق بمساندة المشرفة للمعلمة في حال طلبت المعلمة ذلك بمتوسط بلغت قيمته (2.75). بينما كان أقل الممارسات تحققاً الممارسة رقم (62) والمتعلقة بتقديم المعلمة تقريراً حول ما تم للمشرفة في نهاية العام الدراسي بمتوسط بلغت قيمته (2.07).

6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور الثلاثة لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع (التطوير المكثف- النمو المهني التعاوني- النمو الموجه ذاتياً) والدرجة الكلية لممارسات أسلوب الإشراف المتنوع تعزى لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- نصاب الإشراف).

توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث، فإن الباحثة توصي بما يلي:
1. اعتماد أسلوب النمو الذاتي للمعلمات وتمكينهن مهنيًا.
 2. لقاء تعريفى بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية.
 3. تقديم دورات تدريبية متخصصة للمشرفات التربويات حول الأسس النظرية للإشراف المتنوع؛ حيث يساهم فهم هذه الأسس على تطبيق الإشراف المتنوع بفعالية أكبر.
 4. تقديم المعلمة تقريراً حول ما تم للمشرفة في نهاية العام الدراسي.
 5. ضرورة تدريب المعلمات على ممارسات النمو المهني التعاوني مثل (الزيارة الصفية وإعداد أدوات الملاحظة الصفية- عقد اللقاءات التربوية- تقييم المنهج ونقده). وعقد لقاءات أو ورش عمل لمناقشة آلية الاستفادة من البحوث الإجرائية، وذلك لأن نتائج البحث الحالي أظهرت تحقق هذه الممارسات بدرجات متوسطة.
 6. استخدام أساليب إشرافية متنوعة لنشر ثقافة الإشراف التربوي المتنوع داخل المدارس وبين المعلمات.

مقترحات البحث:

- نظراً لقلّة البحوث التي تناول موضوع الإشراف التربوي المتنوع فإن الباحثة توصي بما يلي:
- دراسة واقع تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في إدارات التعليم للبنين والبنات في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.
 - تطبيق الإشراف المتنوع وأثره على تحسين الأداء لدى المعلمين وتنميتهم المهنية.
 - نموذج مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع في المملكة العربية السعودية.
 - برنامج تدريبي للمشرفين التربويين في ضوء مدخل الإشراف المتنوع.
 - تصور مقترح لتطوير كفايات المشرف التربوي في ضوء مدخل الإشراف المتنوع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الكاس، فائق عبدالرزاق (2012). دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظة غزة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
2. أبو عابد، محمود محمد (2005). المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية. الأردن: دار الكتاب الثقافي.
3. البابطين، عبدالعزيز عبد الوهاب (2004). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
4. البلوي، مرزوقة حمود (2011). دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مؤتة، تبوك.
5. الحاج، رائد (د.ت). الإشراف التربوي الحديث. عمان: دار غيداء للنشر.
6. السلمي، مها عزيز عبدالعزيز (2011). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني للمعلمة اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
7. الشهري، خالد بن محمد (2013). تجديد الإشراف الحديث. الدمام: مكتبة الملك فهد.
8. صيام، محمد بدر عبد السلام (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
9. العاجز، فؤاد علي؛ ملس، داود درويش (2009). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم. د.م.
10. عايش، أحمد جميل (2010). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. عبد الحكيم، فاروق جعفر (2015). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 333-367.
12. عطاوي، عارف؛ وعيسان، صالح؛ ومحمود، ناريمان (2005). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
13. العلوية، منى خميس راشد (2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.



14. علي، كريم ناصر (2006). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق للنشر.
15. عليان، سلمان؛ وأبو ريش، عالية القاسم؛ وسنداوي، خالد؛ وزيدان، رائد (2009). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار زهران للنشر.
16. العوران، إبراهيم عطاالله (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته (دراسة ميدانية تقييمية). عمان: دار يافا العلمية للنشر.
17. عون، وفاء محمد (2013). القيادة والإشراف التربوي المتنوع. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
18. عيذاروس، أحمد نجم الدين؛ وأحمد، أشرف محمود (2013). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (رؤية عصرية). جدة: خوارزم العلمية.
19. لهلوب، ناريمان يونس (2010). الإشراف التربوي درجة فاعليته في المدارس. عمان: دار الخليج.
20. مريزق، هشام يعقوب (2008). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الراجحة للنشر.
21. المعيدي، الحسن محمد (2012). الإشراف التربوي الفعال. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
22. نشوان، يعقوب حسين (1991). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdulkareem, Rashid (2014). *Differentiated Supervision Model: A Way of Improving School Leadership in Saudi Arabia*. David PUBLISHING, Vol. 4, No. 3, 186-192.
2. Abdulkareem, Rashid (n.d.). *A Differentiated Supervision Model for Saudi Schools*. A Master Research Project, College of Education, Ohio University, U.S.A
3. Epps, Adrian (2010). *Journal of Academy of Educational Leadership*, 14,4, 53-63.
4. Glatthorn, Allan (1984). *Differentiated Supervision*. U.S.A: Association for Supervision and Curriculum, Development, Alexandria, Va.
5. Piraino, Gennaro (2006). *A qualitative study of differentiated teacher supervision simpact on classroom instruction and pedagogy*.