167
المجلد 10 العدد 3 سبتمبر 2009

درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين

د. غسان حسين الحلو
قسم أساليب التدريس
جامعة النجاح الوطنية – فلسطين

درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين

د. غسان حسين الحلو
قسم أساليب التدريس
جامعة النجاح الوطنية – فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لدى المعلمين، ولتحقيق ذلك، أجريت الدراسة على عينة قوامها (٥٦٥) معلماً ومعلمة، حيث طُبِّقَتْ عليها استبانة قياس الأنماط الإشرافية، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال النمط الأوتوقراطي، ومجال النمط الديمقراطي، ومجال النمط السلبي، ومجال النمط التعاوني.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العامة للأنماط الإشرافية لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق، ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل المجالات، وبين حملة درجة البكالوريوس فما دون، وأعلى من بكالوريوس، وبين أصحاب سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) – (١٠) سنوات، وأكثر من (١٠) سنوات، وفي ضوء النتائج السابقة، أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: تدريب المشرفين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم في الإشراف، مع الاهتمام بالتركيز على العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمشرفين.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، الممارسات الإشرافية، المجالات الإشرافية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، السلبي، التعاوني).

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠٠٧/١٠/١٥م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٠٨/١٠/٦م

Supervisory Modes Degree that Practiced by Supervisors in Secondary Schools from Teachers' Points of View in Palestine

Dr. Ghassan H. Hilo
Dept. of Methods of Teaching
An-Najah National University

Abstract

The purpose of this study was to investigate supervisory modes degree that practiced by supervisors in secondary schools in Palestine, and also to determine the effect of teachers' gender, qualification, and years of experience in teaching profession on those supervisory modes.

The sample consisted of (565) male and female secondary school teachers. The questionnaire contained (45) items to measure the degree of supervisory modes that practiced by supervisors, which covered the four domains of the study (autocratic mode, democratic mode, laissez –fair mode, and collaborative mode).

The results indicated that there was a moderate degree of supervisory modes that practiced by supervisors, Also, the results revealed a significant difference among supervisory modes domains in favor of democratic and collaborative domains. In addition, there were significant differences at on supervisory modes degree that practiced by supervisors in secondary schools due to gender, qualification, and years of experience.

Based on the study findings, the researcher recommended the necessity to train instructional supervisors a accomplish their supervisory tasks effectively in schools, with special attention and focus towards the importance of human and constructive relationship between teachers and supervisors in schools.

Key words: instructional supervision, supervisory modes, (autocratic, democratic, laissez-fair, and collaborative).

درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين

د. غسان حسين الحلو
قسم أساليب التدريس
جامعة النجاح الوطنية – فلسطين

مقدمة الدراسة

من أبرز المظاهر التي تميز العصر الحديث، تعرض المجتمعات المختلفة للكثير من المتغيرات المستمرة، والسريعة في شتى مجالات الحياة، والتي أدت إلى تغير لافت للنظر في احتياجات المجتمع، وبخاصة في مجال تخصص القوى البشرية، والكثير من الأساليب، والوسائل، والقيم التي تلعب التربية الدور الرئيس في إعدادها وتوفيرها. إلا أن التربية، كما يرى الكثيرون لم تشهد من التغير والتطوير ما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات السريعة، والمتلاحقة التي يشهدها المجتمع، وتلبية احتياجاته المختلفة.

ويشير رمزي (١٩٩٧) في هذا الصدد، إلى الفجوة القائمة بين سرعة التغيرات التربوية، وسرعة التغيرات الحاصلة في المجتمع، والتي تقدر بعشرات من السنين، وعلى الرغم من الاعتقاد السائد بأن سرعة التغيير التربوي تتأثر بالكثير من العوامل والمتغيرات، إلا أن هناك اتفاقاً بين المهتمين في شتى مجالات المعرفة، وبخاصة في المجال التربوي، مفاده أن الاهتمام بالمعلم، من حيث إعداده، وتدريبه المستمر، وتوفير احتياجاته الأساسية، يعدّ من أهم العوامل المساعدة في الإسراع بالتغيير التربوي بالشكل الذي يتناغم مع احتياجات المجتمع، ومتطلباته الأساسية، مما يضيق الفجوة بين ما تؤديه التربية من مهام، وتحققه من أهداف، وما يصبو المجتمع إلى تحقيقه من آمال وتطلعات (Spohn, 1987).

فأهمية المشرف التربوي –بالنسبة للعملية التعليمية التعلمية– تنبع من خلال الدور الذي يؤديه، ودرجة مساهمته في تحسين وتطوير ممارسات المعلمين التعليمية، مما يعزز من إنجازاتهم داخل غرف صفوفهم، وبالتالي تحسين تحصيل الطلبة، وتفوقهم الأكاديمي، وتطوير اتجاهاتهم بالشكل المرغوب فيه (المساد، ٢٠٠٥).

ومن هنا، فإن موقع المشرف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر، ذو أهمية بالغة لمراحل التعليم المختلفة، فهو يشرف على توجيه مجموعة من المعلمين، تشرف بدورها على تربية أعداد كبيرة من الطلبة، بل يمكن القول إنه يشرف على نظام التعليم في تحركه نحو تحقيق أهدافه، وبما أن العملية التربوية تهدف إلى إعداد أجيال المستقبل، وتسعى إلى تهذيبها، وتوجيهها؛ لتكون على أكمل الصفات، فإنها لأحوج ما تكون إلى إشراف، وفق أسس علمية سليمة،

فهي عملية بالغة التعقيد والتداخل؛ لاتصالها بالكائن الحي، وإذا كان غير المعلم بحاجة إلى تلقين أسرار الصنعة، فحاجة المعلم إذاً أقوى، وأشد إلحاحاً في تربية النشء التربية المطلوبة وفق أسسها المرعية في التعليم والتطوير (هارون، ٢٠٠٣).

أما فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، التي تتحكم بعملية الإشراف التربوية، فقد قام العديد من التربويين، من أمثال لوفيل وويلز (Lovell & Wales, 1983)، وكيلي (Kelly, 1992)، والسعود (١٩٩٣)، والزعبي (١٩٩٤)، والمحاسنة (١٩٩٦)، وغيرهم، بتقسيم أنماط الإشراف التربوي وفق الآتي:

١. الإشراف الأوتوقراطي: ويعدّ هذا النمط من الإشراف من أقدم الأنماط، حيث بدأت نشأته منذ نشأة العملية التربوية ذاتها في أوائل القرن العشرين، فالمشرف التربوي، وفق هذا النمط، هو صاحب الكلمة العليا، وأن جميع أوامره ونواهيه كانت تنفذ بحرفية، دون إبداء رأي أو مناقشة، أما بالنسبة للعلاقة بين المشرف والمعلم، فكانت تقوم على الخوف، والتوجس، وعدم الثقة، كما أن الممارسات الإشرافية كانت تتم وفق أساليب تقليدية، وغالباً ما كانت تعتمد على الزيارات الصفية التفتيشية المفاجئة. ورغم التغيرات التي طرأت على العملية الإشرافية، وانتشار القيم الاجتماعية، وأفكار الحرية، والعدالة، والديمقراطية، واحترام شخصية الفرد، إلا أن هذا النمط من الإشراف ما يزال يمارس من قبل بعض المشرفين التربويين في الوقت الحاضر (ربيع، ٢٠٠٦).

٢. الإشراف الديمقراطي: ويعدّ هذا النمط من الإشراف رداً طبيعياً على أساليب، وممارسات الإشراف الأوتوقراطي، حيث يؤكد هذا النمط من الإشراف على تقدير المعلم واحترامه، ومنحه الثقة الواسعة، للارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية، أما بالنسبة للعلاقة بين المشرف والمعلم، فهي علاقة تقوم على إشراك المعلم في حل المشكلات، التي تواجه عملية التدريس. كما يقوم المشرف الديمقراطي باستخدام سلطته الإدارية والإشرافية نحو المعلمين بنزاهة وإخلاص، واحترام الرأي والرأي الآخر بجدية وموضوعية، مع التركيز على كل ما يساعد على رفع كفاءة المعلم المهنية في حقل التدريس (الخطيب، ١٩٨٤؛ Elegarten, 1991).

٣. الإشراف السلبي: ويمنح هذا النمط من الإشراف الفرصة للمعلمين للعمل مع المشرف في نطاق حرية مطلقة واعتباطية، فكل معلم يفعل ما يشاء، في جو تسوده الفوضى، دون أدنى حق في تحمل المسؤولية، وكأن كل فرد مسؤول عن نفسه في أداء عمله، وفيما يتعلق بطبيعة الاجتماعات التي تعقد مع المعلم، فإنها تتم في أجواء تسودها الفوضى والعشوائية، وبوسع كل فرد بموجبها التكلم فيما يريد، دون تدخل مباشر من المشرف، لإيمانه بأن الهدف من هذه الاجتماعات يكمن في تعريف المعلمين بأنفسهم وأحوالهم، ومن ثمَّ فإن كل ما يتم مناقشته من وقائع، وأعمال يعدّ من وجهة نظر المشرف حالات تخص المعلمين أنفسهم، وأنه يمكن

التوصل إلى توصيات بشأنها عن طريق سماع آراء المعلمين (مساد، ١٩٨٦).

٤. الإشراف التعاوني: ويعتمد هذا النمط من الإشراف على نظرية النظم، التي تتألف العملية الإشرافية وفقها من عدة أنظمة مستقلة، لكنها مفتوحة بعضها على بعض بقنوات، غاية في المرونة والانسجام، الأمر الذي يسمح بتأثر بعضها ببعض، أما دور المشرف، وفق هذا النمط من الإشراف، فيمكن اعتباره دوراً تعاونياً، لأنه يعتمد على التنسيق، والتفاعل ما بين المشرف والمعلمين؛ بهدف دعم آرائهم، وتصوراتهم، وقيمهم للنهوض قدماً بعملية التدريس. كما يهتم هذا النمط من الإشراف بالبحوث الإجرائية، ويأخذ بنتائجها بشكل جدي، ويحبذ التعاون، والتنسيق في كل ما من شأنه المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وصياغة الفروض، واختبارها واستخلاص نتائجها، تمهيداً للتوصل بشأنها إلى استنتاجات وقرارات، وعليه، فإن الدور الذي يؤديه المشرف، وفق هذا النمط الإشرافي، يكاد يوصف بالدور الذي يقوم به الباحث في حقل البحث العلمي (المحاسنة، ١٩٩٦).

هذه هي أهم الأنماط التي أمكن تناولها في البحث، بعد المراجعة المستفيضة لمفاهيم الإشراف التربوي، والأدب المتعلق بها، علماً بأن باحثين آخرين قاموا بتقسيم أنماط الإشراف وفقاً للأهداف والإجراءات، أو الغايات والوسائل، أو النتائج والمخرجات، وليس على أساس العلاقات الإنسانية التي تتحكم بعملية الإشراف التربوي، ومن هذه الأنماط على سبيل المثال: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف العلمي، وهناك باحثون آخرون قسموا الإشراف تبعاً لأساليبه، كالإشراف الإكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والإشراف بالمنحى التكاملي... وغيرها (نشوان، ١٩٩٢).

وفي مجال الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، قام باجاك (Pajak, 1990) بإجراء دراسة رائدة حول أهمية المهام الإشرافية على عينة من (١٦٢٠) مشرفاً تربوياً، وقد أشارت النتائج إلى أن ترتيب المجالات، وجميعها تحمل الطابع الإنساني، من حيث الأهمية جاء كالآتي: التواصل، فتطوير العاملين، فالتعليم، فالتخطيط والتطوير، والدافعية، ثم الزيارات الصفية الهادفة، والمشاركة بالمؤتمرات، والمنهاج المدرسي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وخدمة المعلمين، والنمو المهني، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وأخيراً الأبحاث، وبرامج التقويم، وقد تبين للباحث أن جميع هذه المجالات كانت مهمّة وضرورية للمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين، وخصوصاً في مجالي التدريب والممارسة، وهي مجالات تحمل في طياتها أجواء الممارسات الديمقراطية، التي تدل على التعاون الهادف إلى خدمة المعلم والعملية التعليمية على حد سواء.

وقام نارانجو (Narango, 1993) بإجراء دراسة بعنوان "الإشراف التعليمي في ولاية كولومبيا الكندية، ودور المشرف فيها من وجهة نظر المعلمين"، وقد هدفت الدراسة تقويم نظام الإشراف التربوي السائد، ومعرفة درجة مواكبته للتطورات العملية، من خلال التعرف

إلى الأنماط الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي، وأبرزت النتائج أن الإشراف التربوي يواجه مشكلات، ومعوقات كثيرة، ومن أهمها: الغموض في دور المشرف التربوي، وعدم وضوح النمط الإشرافي الذي يستخدمه المشرف التربوي في عملية الإشراف، وعدم التقويم والمتابعة لعملية الإشراف التربوي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الإشرافي المستخدم، ولصالح النمط الديمقراطي، وركزت الدراسة على ضرورة إعطاء أهمية أكبر لدور المشرف التربوي، وضرورة تحديد الأهداف المرجوة من الإشراف التربوي بشكل دقيق، ولا بد من التخطيط، والتقويم الدوري، والمنظم لعملية الإشراف التربوي، ويجب أن تحدد الممارسات، والأنماط المطلوبة من المشرف بدقة، وأن تقوم الوزارة بدور الموجه، والمخطط لهذا المشرف، حتى لا يفقد الإشراف التربوي تأثيره في خدمة العملية التعليمية.

أما الزعبي (١٩٩٤) فقد أجرى دراسة بعنوان "تصورات المعلمين للنمط الإشرافي السائد من خلال الممارسات الإشرافية للأنماط: الإكلينيكية، والعلاقات الإنسانية، والنمط القيادي، وإشراف التعليم المصغر، ومن جملة المعطيات التي أشارت إليها نتائج الدراسة، تبين عدم وجود تأثير دال إحصائياً للنمط الإشرافي السائد مع متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً في متغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب سنوات الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات في مضمار التعليم، وقد أوصى الباحث، في ضوء نتائج الدراسة، بضرورة تنويع أنماط الإشراف التربوي، وتدريب المشرفين على إتقان كفايات ومهارات الإشراف الاكلينيكي، وباعتماد الأنماط الأربعة من الإشراف التي اختارها البحث (الاكلينيكي، والعلاقات الإنسانية، والقيادة، والتعليم المصغر)، محكاً معرفياً عند اختيار المشرفين التربويين.

أما الدراسة التي أجراها المحاسنة (١٩٩٦)، وهي بعنوان الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال عمان، حيث أجريت على عينة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة ممن يدرسون في المرحلة الثانوية، بهدف التعرف إلى النمط الإشرافي السائد في هذه المدارس، وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد أظهرت النتائج أن النمط الإشرافي السائد لدى المديرين في هذه المدارس تمثل بالنمط الديمقراطي، الذي حاز على المرتبة الأولى، يليه النمط التعاوني، ثم النمط السلبي، وأخيراً النمط الديكتاتوري، ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الأنماط الإشرافية، تبعاً للمؤهل العلمي، في حين أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير، الجنس لصالح الذكور في المجالين التعاوني والديمقراطي، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات. وفي عام (٢٠٠١) قامت القاسم بدراسة هدفت التعرف إلى المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢٣٣) مشرفاً ومشرفة، موزعين على مختلف مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة

الغربية، بما فيها ضواحي القدس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات، تواجه المشرف التربوي في فلسطين بدرجات مرتفعة جداً ومتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٩٩–٤,٠٨)، وكان أهم هذه المعوقات، تلك التي تتعلق بالمديرية نفسها، تليها المعوقات الناجمة عن الهيئة التدريسية، وأخيراً المعوقات الناجمة عن المشرف التربوي نفسه.

أما العدوي (٢٠٠٢) فقد قام بإجراء دراسة حول اتجاهات مديري، ومديرات المدارس الأساسية في وكالة الغوث نحو عملية الإشراف التربوي في شمال فلسطين، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (٩٧) مديراً ومديرة، وهو عدد المجتمع الكلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتجاهات عموماً كانت إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي، وأن أعلى مجال من مجالات الإشراف التربوي تمثل بمجال العلاقات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بمستويات متغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، ومستويات متغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم دراسات عليا، ومستويات متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة نابلس التعليمية، ومستويات متغير الجنس لصالح الذكور من المشرفين التربويين.

أما الحلو (٢٠٠٧) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لكفاياتهم الإشرافية في مديريات محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يدرِّس فيها المعلمون، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية المنظمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في جميع المجالات التي تناولتها الدراسة، لصالح الذكور، ما عدا مجال العلاقات الإنسانية، الذي كان لصالح الإناث، وبين أصحاب سنوات الخبرة المختلفة، لصالح أصحاب الخبرة من (٥–١٠) سنوات، والمديرية التي يدرس فيها المعلم في كل المجالات لصالح مديرية محافظة سلفيت، وبينت النتائج أيضاً، وجود ضعف عام في واقع الممارسات الإشرافية الفعلية في الميدان، مقارنة بدرجة أهمية هذه الممارسات.

ومن خلال ما سبق، وفي ضوء عمل الباحث الأكاديمي في مجال الإشراف التربوي، يتضح وجود رغبة صادقة نحو تعديل مسار الإشراف، من إشراف يعتمد على الفردية والمزاجية، إلى إشراف يركز على الجماعية، في أجواء تسودها روح التعاون والديمقراطية، كما يتضح للباحث أن هناك حاجة ماسة لدراسة مستوى الأنماط الإشرافية، التي يمارسها المشرفون التربويون، لوضع اليد على أماكن الخلل التي تعتريها، ومن ثم وضع التوصيات اللازمة لها، خاصوصاً وأن هناك توجهات صادقة من قبل الوزارة عموماً، ومركز التدريب والإشراف التابع لها، بشكل خاص، نحو إعادة هيكلة نظام الإشراف التربوي في فلسطين، بعدما تعرض له من تصدعات، بسبب ممارسات جيش الاحتلال الإسرائيلي التعسفية بحق النظام التربوي الفلسطيني، وعلى رأسها نظام الإشراف التربوي في السنوات الخمسين الماضية.

مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث، المتصل بالإشراف التربوي ببرنامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، ومن واقع علاقته المباشرة بالمعلمين، إضافة إلى ملاحظته المباشرة لممارسات المشرفين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وكذلك مطابقة الأدب التربوي في الإشراف، كلها تشير إلى أهمية دور المعلم الفاعل في إلقاء الضوء على واقع ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية، بما فيها من إيجابيات وسلبيات، وذلك بهدف تحسين ممارسة هذه الأنماط، ومن ثمَّ تحسين أداء المعلم في الصف، والأخذ بيده لتحقيق رسالة التربية والتعليم في هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ الشعب الفلسطيني.

وقد أورد دليل المشرف التربوي، الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين (١٩٩٥) مجموعة من المهام، التي يجب أن يمارسها المشرف التربوي تتعلق بالأنماط، وهذه الأنماط تحتاج ممارستها لمؤهلات محددة، يجب أن يمتلكها المشرف التربوي، وتحمل في طياتها البعد الإنساني، إضافة إلى الكفايات المهنية في مجال الإشراف، وبدهيٌّ أن تكون درجة الممارسة لهذه الأنماط متفاوتة من مشرف إلى آخر، وكذلك بطرق مختلفة على المعلمين في المدارس (عالية، ١٩٨٦؛ عبد الرحمن، ١٩٩٤).

وقد أكدت الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي بفلسطين، أن الإشراف التربوي ما زال قاصراً عن تحقيق أهدافه بالشكل المأمول، سواء من وجهة نظر المشرفين أم المعلمين، والزيارة الصفية المفاجئة هي قوامه، وامتلاك المشرف مهارة ممارسة الأنماط الإشرافية المرغوبة فيها يمكنه من إحداث التغير المرغوب فيه.

وعدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية، بصورة مرضية، يعود إلى مشكلات، تتعلق بممارسة الأنماط الإشرافية بصورة سلبية، بسبب نقص المعارف والمهارات (أبوهويدي، ٢٠٠٠).

وقد أكد الكثير من التربويين، والمختصين أهمية ممارسة الأنماط الإشرافية المتضمنة للمعارف، والمهارات في بناء برامج تدريبية فاعلة، إذ يمكن أن تمثل هذه المعارف، والمهارات غير المتوافرة لدى المشرف التربوي حاجات فعلية، يمكن أن تكون أهدافاً، ومحتوى لبرامج تدريبية سليمة ومؤثرة، تمكن المشرف التربوي من القيام بدوره بصورة فاعلة.

والمشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي يتحمل كثيراً من المسؤوليات الفنية، والقيادية، والإدارية، والمعهد الوطني للتدريب التربوي التابع للوزارة (٢٠٠٦) يعمل على تطوير مهارات المشرفين والمعلمين، إلا أن دور المشرف غالباً ما يختزل في الزيارات الصفية الروتينية، التي تتباين آراء المعلمين في أهدافها، والتقديرات التي تنتهي بها، كذلك فيما تحدثه من أثر في أداء المعلم، ومن هنا، فإن مشكلة الدراسة ظهرت في التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق بين مجالات الأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة.

٢. التعرف إلى الفروق في درجة الممارسة للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة عند المعلمين.

٣. التعرف إلى أكثر الأنماط الإشرافية شيوعاً في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

أسئلة الدراسة

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة عند أفراد عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة في الآتي:

١. يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، ومن ثم التعرف إلى جوانب القوة فيها لتعزيزها، وجوانب الضعف فيها لعلاجها.

٢. يتوقع من خلال نتائج الدراسة تعرّف ما إذا كانت هناك فروق، ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة عند أفراد عينة الدراسة.

٣. تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من البحوث في مجال الإشراف التربوي، وذلك من خلال إثراء البحث العلمي في هذا المجال التربوي المهم.

حدود الدراسة

المحدد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين (فيما عدا مدارس قطاع غزة؛ لتعذر

الوصول إليها في الفترة الراهنة، بسبب الحصار المفروض عليها من قبل قوات الاحتلال).
المحدد البشري، والزماني: عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في الفترة الممتدة من ٢٠٠٦/٩/٤-٢٠٠٦/١٢/٦، حيث تم، خلال هذه الفترة، الإعداد للبحث من حيث إنجاز الاستبانة، وكتابة الإطار النظري، ومن ثم التنفيذ الميداني لجمع بيانات البحث والإعداد النهائي للدراسة، وقد تحددت نتائج الدراسة بناء على وجهات نظر المعلمين والمعلمات، الذين شاركوا في الدراسة، في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظات فلسطين (الضفة الغربية).
المحدد الإحصائي: يقتصر تناول نتائج الدراسة في ضوء مضمون أداة القياس المستخدمة في الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وتحليلها وفق أسئلة الدراسة، واستخراج معاملي الصدق والثبات.

مصطلحات الدراسة

المشرف التربوي: هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، ويقع على عاتقه مهمة الإشراف التربوي بالتعاون، والتنسيق مع جميع من لهم علاقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية، ومنها تطوير المعلم مهنياً في أثناء الخدمة (الوهر، ١٩٨٩).
النمط الإشرافي: شكل أو نوع من أنواع الإشراف، الذي يمارسه المشرف التربوي، ويعتقد أنه بموجبه يستطيع القيام بواجباته الإشرافية نحو المعلمين، والعملية التربوية، وما يتحكم فيها من علاقات إنسانية وفنية، بهدف تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها بنجاح (المساد، ٢٠٠٥)، أما التعريف الإجرائي، فيقصد به الدرجة التي يحصل عليها المعلم على استبانة قياس الأنماط الإشرافية المعدة من قبل الباحث.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

وقد تمثل بالمنهج الوصفي المسحي، وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة، مكونة من (٥٦٥) معلماً ومعلمة، وتشكل ما نسبته (٢٠٪) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة الطبقية العشوائية، وبشكل يتناسب مع عدد المعلمين في كل مدرسة، والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١)
توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات الدراسة

النوع الاجتماعي		المؤهل العلمي		سنوات الخبرة		
ذكر	أنثى	بكالوريوس فما دون	أعلى من بكالوريوس	أقل من (٥) سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من (١٠) سنوات
٢٨١	٢٨٤	٤٠٢	١٦٣	١٨٨	١٧٢	٢٠٥
٥٦٥		٥٦٥		٥٦٥		

أداة الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة، وتجميع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلاتها، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية، بالإستفادة من الأدب التربوي، المتعلق بالإشراف التربوي، ودليل المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (١٩٩٩)، والمحاسنة (١٩٩٦)، وربيع (٢٠٠٦)، وغيرهم، بالإضافة إلى الخبرة الشخصية التي يتمتع بها الباحث في هذا المجال، ولتحديد درجة تقدير المعلم على مجالات أداة الدراسة، قام الباحث باعتماد سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale) حسب الترتيب التالي: بدرجة عالية جداً (٥) درجات، بدرجة عالية (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة متدنية (٢) درجة، بدرجة متدنية جداً (١) درجة، وقد تكون مقياس أداة الدراسة في صورته النهائية من أربعة أنماط، تغطي (٤٥) فقرة، وفق الترتيب الآتي:

- النمط الأتوقراطي (١٠ فقرات)، وتمثله في الأداة الفقرات: (١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٩، ٣٣، ٣٧).
- النمط الديمقراطي (١٢) فقرة، وتمثله في الأداة الفقرات: (٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٣٧).
- النمط السلبي (١١) فقرة، وتمثله في الأداة الفقرات: (٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧، ٣١، ٣٥، ٣٩، ٤٢).
- النمط التعاوني (١٢) فقرة، وتمثله في الأداة الفقرات: (٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٤٠، ٤٣، ٤٥).

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

للتحقق من صدق المجالات، والفقرات التابعة لها، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين، ذوي الاختصاص، والخبرة في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وقد بلغ عددهم (١١) محكماً، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم التقيد بإجراء التعديلات التي اقترحت من قبلهم.

كما جمع دليل آخر على صدق الأداة من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات مقياس أداة الدراسة، حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الأداة، والدرجة الكلية، وبين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال، والمجالات الأخرى للمقياس، وقد بينت النتائج أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين ٠,٣٣–٠,٨٨، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach) لاحتساب الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة، بالإضافة إلى الثبات الكلي للأداة، ونتائج الجدول (٢) تبين ذلك.

الجدول رقم (٢)
ثبات أداة الدراسة للمجالات والثبات الكلي وفق معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة الثبات
النمط الأوتوقراطي	١٠	٠,٧٦
النمط الديمقراطي	١٢	٠,٧٢
النمط السلبي	١١	٠,٧١
النمط التعاوني	١٢	٠,٧٧
الثبات الكلي	٠,٨٥	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن ثبات الأداة في المجالات المختلفة تراوح بين (٠,٧١ – ٠,٧٧)، في حين وصل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٨٥)، وجميعها ذات قيم جيدة، تفي بأغراض الدراسة. من هنا، يتبين بأن الأداة تتصف بخصائص سيكومترية جيدة، من صدق وثبات، مما يعني أن الاستدلالات التي ستخرج بها هذه الدراسة ستكون مرتبطة، وبدقة بما تم قياسه من خلال أداة الدراسة.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١. إيجاد المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لأداء أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية.

٢. تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار ولكس لامبدا (Wilkes Lampada) واختبار سداك (Sidak Test)، لتحديد الفروق بين مجالات استبانة الأنماط الإشرافية.

٣. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Group _t _test).

٤. تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شفيه للمقارنات البعدية (Scheffet Post Hoc-Test –)، بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص هذا السؤال على: "ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية للأنماط الإشرافية، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة؟"

للإجابة عن الشق الأول من السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال، وللدرجة الكلية للأنماط الإشرافية، ونتائج الجداول رقم (٣)، (٤)، (٥) و(٦) تبين ذلك. ومن أجل تفسير النتائج، ونظراً لأن سلم الاستجابة على الفقرات خماسي، فقد اُعتمدت النسب المئوية الآتية:

- ٨٠٪ فأكثر: وتدل على درجة عالية جداً من الممارسة للنمط الإشرافي.
- ٧٠٪ – ٧٩,٩٪: وتدل على درجة عالية من الممارسة للنمط الإشرافي.
- ٦٠٪ –٦٩,٩٪: وتدل على درجة متوسطة من الممارسة للنمط الإشرافي.
- ٥٠٪ – ٥٩,٩٪: وتدل على درجة متدنية من الممارسة للنمط الإشرافي.
- أقل من ٥٠٪ : وتدل على درجة متدنية جداً من الممارسة للنمط الإشرافي.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات، فهو الأساس الإحصائي، القائم على توزيع المسافات بين فئات التدريج على المقياس بشكل متساوٍ. (الطاهر، ٢٠٠٧).

الجدول رقم (٣)
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال النمط الأوتوقراطي في الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية٪	درجة الممارسة
	مجال النمط الأوتوقراطي في الإشراف التربوي			
١.	يغلب على زياراته الصفية طابع المفاجأة والتفتيش.	٣,٦٧	٧٣,٤	عالية
٢.	يلزم المعلمين اتباع تعليماته في الإدارة والتدريس.	٣,٧٠	٧٤,٠	عالية
٣.	يعكس الشعور بتفوقه علمياً وفكرياً على المعلمين.	٣,٤٠	٦٨,٠	متوسطة
٤.	يسجل ملاحظاته عن الزيارة الصفية على مرأى من التلاميذ ومسامعهم.	٢,٥٨	٥١,٦	متدنية
٥.	يستأثر بالنقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين حول أدائهم الصفي.	٣,١٩	٦٣,٨	متوسطة
٦.	يلزم المعلمين اتباع أسلوب محدد في التدريس.	٢,٨٩	٥٧,٨	متدنية
٧.	يتصيد أخطاء المعلمين ويستغلها في تحقيق مآربه.	٣,٠٦	٦١,٢	متوسطة
٨.	يميل إلى فرض آراءه بشدة على المعلمين في الإدارة والتدريس.	٢,٩٢	٥٨,٤	متدنية
٩.	يقاطع المعلمين أثناء سير الحصة الدراسية.	٢,٤٠	٤٨,٠	متدنية جداً
١٠.	يدخل الفصل الدراسي ويخرج منه دون استئذان.	٢,٢٧	٤٥,٤	متدنية جداً
	الدرجة الكلية لمجال النمط الأوتوقراطي	٣,٠٢	٦٠,٤	متوسطة

* أقصى درجة للإستجابة(٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسة الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة في مجال النمط الأوتوقراطي كانت عالية على الفقرتين (١، ٢)، حيث كانت النسبة المئوية

للاستجابة عليهما أكثر من (٧٠٪)، وكانت درجة الممارسة متوسطة على الفقرات (٣، ٥، ٧)، حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها ما بين (٦١,٢٪– ٦٨٪). وكانت درجة الممارسة على الفقرتين (٤، ٦) متدنية، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليهما ما بين (٥١,٦٪– ٥٧,٨٪). أما بالنسبة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي عليهما فقد كانت ما بين (٤٥,٤٪– ٤٨٪). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية في ممارسة الإشراف التربوي لمجال النمط الأوتوقراطي، فقد كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (٦٠,٤٪).

الجدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال النمط الديمقراطي في الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية٪	درجة الممارسة
	مجال النمط الديمقراطي في الإشراف التربوي			
.١١	يساعد المعلمين على التطور مهنياً بحسب حاجاتهم.	٣,٦٠	٧٢,٠	عالية
.١٢	يستأذن المعلم عند دخوله وخروجه من الفصل الدراسي.	٣,٨٩	٧٧,٨	عالية
.١٣	يتعامل مع المعلمين باحترام وموضوعية.	٣,٨٤	٧٦,٨	عالية
.١٤	يستجيب لمطالب المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها.	٣,١٣	٦٢,٦	متوسطة
.١٥	يشجع المعلمين على التجريب والمبادأة والابتكار.	٣,١٤	٦٨,٢	متوسطة
.١٦	يوفر الأجواء التي تساعد المعلمين على الشعور بالثقة والأمان.	٣,١٤	٦٢,٢	متوسطة
.١٧	تتميز ممارساته الإدارية والإشرافية بالفوضى والارتجالية.	٣,٤٢	٦٨,٤	متوسطة
.١٨	يشجع المعلمين على تحمل مسؤولياتهم المهنية تجاه عملية التدريس.	٣,٥٠	٧٠,٠	عالية
.١٩	يحدد للمعلمين الهدف من زيارته الصفية مسبقاً.	٢,٧٠		متدنية
.٢٠	يضع نصب عينيه مصلحة العملية التربوية فوق أي اعتبار.	٣,٢٩	٦٥,٨	متوسطة
.٢١	يشعر المعلمين بأن العلاقة التي تربطه معهم هي علاقة مهنية بحتة.	٣,٢٥	٦٥,٠	متوسطة
.٢٢	يتشاور ودياً مع المعلمين فيما يتعلق بشؤونهم التربوية.	٣,٤١	٦٨,٢	متوسطة
	الدرجة الكليةلمجال النمط الديمقراطي	٣,٣٨	٦٧,٦	متوسطة

* أقصى درجة للإستجابة(٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة في مجال النمط الديمقراطي كانت عالية على الفقرات (١١، ١٢، ١٣، ١٨)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٠٪) فأكثر، وكانت درجة الممارسة على الفقرات (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢١، ٢٢) متوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٦٢,٤٪– ٦٨,٤٪). بالنسبة للفقرة (١٩) فقد كانت درجة الاستجابة عليها متدنية، حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة عليها (٥٤٪). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية في ممارسة الإشراف التربوي لمجال النمط الديمقراطي، فقد كانت متوسطة، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (٦٧,٦٪).

الجدول الرقم (٥)
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال النمط السلبي في الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية٪	درجة الممارسة
	مجال النمط السلبي في الإشراف التربوي			
.٢٣	يهتم في علاقته مع المعلمين بالشكليات أكثر من اهتمامه بالضروريات.	٣,٣٩	٦٧,٨	متوسطة
.٢٤	يبدي اهتماما محدوداً بالعلاقة التي تربط ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٣,٤٤	٦٨,٨	متوسطة
.٢٥	يفسح المجال للمعلمين لإ بداء الآراء دون معارضة منه أو تعليق.	٣,٥٦	٧١,٢	عالية
.٢٦	يؤمن بأن كل معلم في المدرسة له الحق في أن يتصرف كما يحلو له.	٢,٧٤	٥٤,٨	متدنية
.٢٧	يترك للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة من طرفهم.	٣,٤٢	٦٨,٤	متوسطة
.٢٨	تتميز ممارساته الإشرافية بالاتزان والمهنية.	٢,٤٢	٤٨,٤	متدنية جداً
.٢٩	يعتمد على الآخرين في تقويم أداء المعلمين.	٢,٧٨	٥٥,٦	متدنية
.٣٠	يحاول جاهداً تحقيق رغبات المعلمين الشخصية ارضاء لهم.	٢,٧٢	٥٤,٤	متدنية
.٣١	تتميز اجتماعاته بالمعلمين بالعشوائية وعدم الدقة.	٢,٥١	٥٠,٢	متدنية
.٣٢	يميل إلى استرضاء المعلمين كي يضمن تعاونهم معه.	٢,٨١	٥٦,٢	متدنية
.٣٣	يبدي اهتماماً محدوداً بالزيارات الصفية باعتبارها شأناً داخلياً يخص المعلم وحده.	٣,١٦	٦٣,٢	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال النمط السلبي	٣,٠٠	٦٠,٠	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة(٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن درجة ممارسة الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة في مجال النمط السلبي كانت عالية على الفقرة (٢٥)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧١,٢٪)، في حين كانت درجة الممارسة على الفقرات (٢٣، ٢٤، ٢٧، ٣٣) متوسطة، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (٦٣,٢٪–٦٨,٨٪). وكانت درجة الممارسة على النمط ذاته متدنية على الفقرات (٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (٥٠,٢٪– ٥٦,٢٪). أما بالنسبة للفقرة ذات الرقم (٢٨) فقد كانت درجة الاستجابة عليها متدنية جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٨,٤٪). وفيما يتعلق بدرجة الممارسة على المجال ككل، فقد كانت متوسطة، حيث وصلت نسبة الاستجابة عليه إلى (٦٠٪).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة في مجال النمط التعاوني كانت عالية على الفقرات (٣٤، ٣٥، ٤٥)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (٧٠٪– ٧٦,٢٪)، وكانت متوسطة على الفقرات (٣٦، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (٦١,٤٪ – ٦٨,٢٪). وبالنسبة لدرجة الممارسة على الفقرة (٣٧) فقد كانت متدنية، حيث وصلت

نسبة الاستجابة عليها (٥٧٪)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (٦٥,٤٪).

الجدول رقم (٦)
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال النمط التعاوني في الإشراف التربوي عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية٪	درجة الممارسة
	مجال النمط التعاوني في الإشراف التربوي			
.٣٤	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة اللازمة بعد الزيارة الصفية.	٣,٨١	٧٦,٢	عالية
.٣٥	يدرب المعلمين على كيفية تقويم أداء التلاميذ أكاديمياً.	٣,٥١	٧٠,٢	عالية
.٣٦	يشرك المعلمين في عملية تقويم أداء التلاميذ.	٣,٣٤	٦٦,٨	متوسطة
.٣٧	يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.	٢,٨٥	٥٧,٠	متدنية
.٣٨	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه.	٣,٢٧	٦٥,٤	متوسطة
.٣٩	يهتم بحاجات المعلمين المهنية ويعمل على تحقيقها.	٣,٠٨	٦١,٦	متوسطة
.٤٠	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم في المدرسة وخارجها.	٣,٠٠	٦٠,٠	متوسطة
.٤١	يطلع المعلمين على أحدث أساليب وطرائق عملية التعلم والتعليم الصفي.	٣,٢٥	٦٥,٠	متوسطة
.٤٢	يقدم المشورة الفنية للمعلمين في صياغة الاختبارات وجودتها.	٣,١١	٦٢,٢	متوسطة
.٤٣	يهتم بمساعدة المعلمين في تخطيط الأنشطة التوجيهية قبل عملية التدريس وفي أثنائها وبعدها.	٣,٠٨	٦١,٤	متوسطة
.٤٤	ينظم ورشات عمل للمعلمين لصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم.	٣,٤١	٦٨,٢	متوسطة
.٤٥	يقدم للمعلمين المقترحات البناءة من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم.	٣,٥٠	٧٠,٠	عالية
	الدرجة الكلية لمجال النمط التعاوني.	٣,٢	٦٥,٤	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة(٥) درجات.

أما فيما يتعلق بالمستوى العام لدرجة الاستجابة على الأنماط الإشرافية مجتمعة في المدارس الثانوية في فلسطين، فقد وصل –وفق استجابات أفراد عينة الدراسة– إلى متوسط مقداره (٣,١٦)، أي ما يشكل النسبة المئوية (٦٣,٢٪) وهي قيمة تدل على مستوى متوسط من الممارسة. وفيما يتعلق بترتيب المجالات، أشارت النتائج إلى أن مجال النمط الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى (٦٨,٨٪)، يليه مجال النمط التعاوني (٦٥,٤٪)، يليه مجال النمط الأوتوقراطي (٦٠,٤٪)، وأخيراً مجال النمط السلبي (٦٠٪).

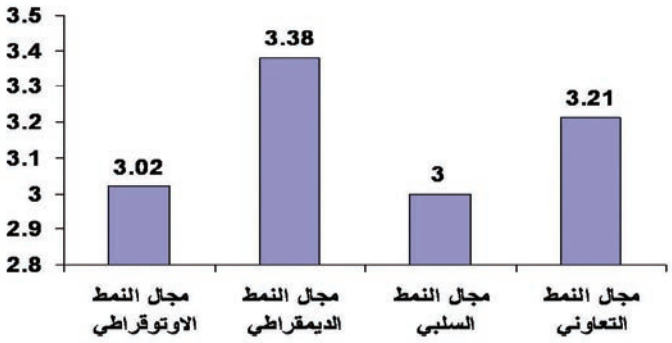
ومن أجل الإجابة عن الشق الثاني من السؤال الأول، والمتعلق بتحديد الفروق بين مجالات الأنماط الإشرافية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، وذلك بإستخدام الاختبار الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks' Lampda)، واختبار سداك (Sidak Test)، لتحديد الفروق بين مجالات الأنماط الإشرافية، ونتائج الجدول (٧) تبين ذلك.

الجدول رقم (٧)
نتائج اختبار ولكس لامبدا واختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات الأنماط الإشرافية

قيمة إختبار ولكس لامبدا	(ف) التقريبية	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة	
٠,٧٢	٦٩,٦٣	٣	٥٦٢	*٠,٠٠٠١	
المجالات	نمط ووتوقراطي	نمط ديمقراطي	نمط سلبي	نمط تعاوني	المتوسط
نمط اوتوقراطي		*-٠,٣٦	*٠,٢٢	*-٠,٢٥	٣,٠٢
نمط ديمقراطي			*٠,٣٨	*٠,١١	٣,٣٨
نمط سلبي				*٠,٢٧	٣,٠٠
نمط تعاوني					٣,٢٧

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين مجالات الأنماط الإشرافية، حيث بينت النتائج –بعد استخدام اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية– أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث كان أعلى متوسط على مجال النمط الديمقراطي (٣,٣٨)، يليه مجال النمط التعاوني (٣,٢٧)، فمجال النمط الأوتوقراطي (٣,٠٢)، وأخيراً مجال النمط السلبي (٣,٠٠)، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (١).



الشكل رقم (١)
المتوسطات الحسابية لمجالات الأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ينص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة عند أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن الشق الأول من التساؤل، والمتعلق بمتغير النوع الاجتماعي، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Group-t-test)، ونتائج الجدول رقم (٨) تبين هذه النتائج.

الجدول رقم (٨)
نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	ذكر		أنثى		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال النمط الأوتوقراطي	٣,١٨	٠,٥٦	٢,٨٥	٠,٦٦	٦,٣٠	*٠,٠٠٠١
مجال النمط الديمقراطي	٣,٢٩	٠,٤٥	٣,٤٨	٠,٥٢	-٤,٦٣	*٠,٠٠٠١
مجال النمط السلبي	٣,١١	٤,٥	٢,٨٨	٠,٤٧	٦,٠١	*٠,٠٠٠١
مجال النمط التعاوني	٣,٢١	٠,٥٢	٣,٣٢	٠,٥٣	-٢,٣٥	*٠,٠٠٠١

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) على جميع مجالات الأنماط الإشرافية، تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، كما تشير معطيات النتائج في الجدول المذكور، فقد كانت الفروق في مجال النمط الأتوقراطي لصالح المعلمين، وفي مجال النمط الديمقراطي كانت لصالح المعلمات، وفي مجال النمط السلبي كانت لصالح المعلمين، وفي مجال النمط التعاوني كانت لصالح المعلمات.

للإجابة عن الشق الثاني من السؤال والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي، استخدم ختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ونتائج الجدول رقم (٩) تبين ذلك.

الجدول رقم (٩)
نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس فما دون		أعلى من بكالوريوس		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال النمط الأوتوقراطي	٢,٩٥	٠,٦٧	٣,١٨	٠,٤٩	-٤,٠٢	*٠,٠٠١
مجال النمط الديمقراطي	٣,٤٢	٠,٥٠	٣,٣٠	٠,٤٦	٢,٥٦	*٠,٠١١
مجال النمط السلبي	٢,٩٦	٠,٤٨	٣,٠٨	٠,٤٤	-٢,٧٤	*٠,٠٠٦
مجال النمط التعاوني	٣,٣١	٠,٥٥	٣,١٦	٠,٤٥	٢,٩٥	*٠,٠٠٣

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) على جميع المجالات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج في صالح حملة البكالوريوس، فما دون على مجالي النمط الديمقراطي، والنمط التعاوني، وفي المقابل كانت النتائج على مجال النمط الأوتوقراطي، ومجال النمط السلبي لصالح حملة الشهادات الأعلى من بكالوريوس من المعلمين.

للإجابة عن الشق الثالث من السؤال الثاني، والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول رقم (١١)، في حين يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (١٠)
المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة / المجالات	أقل من (٥) سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من (١٠) سنوات
مجال النمط الأوتوقراطي	٢,٩٨	٣,٠٣	٣,٠٤
مجال النمط الديمقراطي	٣,٣٩	٣,٣١	٣,٤٤
مجال النمط السلبي	٢,٩٤	٢,٩٥	٣,٠٩
مجال النمط التعاوني	٣,٣٤	٣,١٤	٣,٣١

الجدول رقم (١١)
نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
مجال النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	٠,٣٩	٢	٠,٢٠	٠,٤٩	٠,٦١٣
	داخل المجموعات	٢٢٨,٨٤	٥٦٢	٠,٤٠		
	المجموع	٢٢٩,٢٣	٥٦٤			
مجال النمط الديمقراطي	بين المجموعات	١,٦٩	٢	٠,٨٤	٣,٤٤	*٠,٣٣
	داخل المجموعات	١٣٨,٤٦	٥٦٢	٠,٢٤		
	المجموع	١٤٠,١٥	٥٦٤			
مجال النمط السلبي	بين المجموعات	٢,٨٧	٢	١,٤٣	٦,٣٧	*٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	١٢٦,٦٠	٥٦٢	٠,٢٢		
	المجموع	١٢٩,٤٧	٥٦٤			
مجال النمط التعاوني	بين المجموعات	٤,٣٠	٢	٢,١٥	٧,٧٥٢	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	١٥٥,٨٦	٥٦٢	٠,٢٧		
	المجموع	١٦٠,١٦	٥٦٤			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الفروق في مجالات: النمط الديمقراطي، والنمط السلبي، والنمط التعاوني كانت دالة إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في مجال النمط الأوتوقراطي. ولتحديد بين أي من مستويات سنوات الخبرة كانت الفروق، استخدم إختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، والنتائج في الجدول رقم (١٢) تبين ذلك.

الجدول رقم (١٢)
نتائج اختبار شفيه لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات النمط الديمقراطي، والنمط السلبي، والنمط التعاوني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مجال النمط الديمقراطي	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات		٠,٠٨	-٠,٠٥
من ٥-١٠ سنوات			*-٠,١٣
أكثر من ١٠ سنوات			
مجال النمط السلبي	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات		-٠,٠٧	*-٠,١٥

تابع الجدول رقم (١٢)

مجال النمط الديمقراطي	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
مجال النمط الديمقراطي	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
من ٥-١٠ سنوات			-٠,١٤*
أكثر من ١٠ سنوات			
مجال النمط التعاوني	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات		٠,٢٠*	٠,٠٢
من ٥-١٠ سنوات			-٠,١٨*
أكثر من ١٠ سنوات			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن الفروق في مجال النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت دالة إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥) بين مستويي سنوات الخبرة من ٥-١٠سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات، وفي مجال النمط السلبي كانت الفروق دالة إحصائياً بين مستوى سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات، والمستوى أكثر من (١٠) سنوات، لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات، وبين المستوى من (٥-١٠) سنوات، والمستوى أكثر من (١٠) سنوات، لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات، وفي مجال النمط التعاوني كانت الفروق دالة إحصائياً بين المستوى أقل من (٥) سنوات، والمستوى من (٥-١٠) سنوات، لصالح المستوى أقل من (٥) سنوات، وبين المستوى من (٥-١٠) سنوات والمستوى أكثر من (١٠) سنوات، لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات. في حين لم تكن المقارنات الأخرى بين مستويات سنوات الخبرة في المجالات المذكورة دالة إحصائياً.

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وتحديد الفروق في درجة الممارسة في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى التعرف إلى أكثر الأنماط شيوعاً عند أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق هذا الأمر، أجريت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية، في مديريات محافظات شمال فلسطين، في الفترة الزمنية الواقعة ما بين ٢٠٠٦/٩/٤ ولغاية ٢٠٠٦/١٢/٦، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٥٦٥) معلماً ومعلمة، من أصل (٢٨٥٠)، أي ما يمثل نسبة (٢٠٪) تقريباً من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وفيما يتعلق بنتائج الدراسة، أظهرت النتائج أن درجة الممارسة العامة للإشراف التربوي كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على كافة المجالات إلى (٦٣,٢٪)، والسبب في ذلك يعود إلى أن الإشراف التربوي في فلسطين ما زال يتمثل بصورته الحالية

بالتقليدية، نتيجة قلة الخبرة التي يتمتع بها بعض المشرفين التربويين في ممارستهم لفعالياتهم الإشرافية، وفق الأصول التربوية الحديثة المتبعة في الدول الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤)، التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين ما زالوا يمارسون دورهم التقليدي في الإدارة والإشراف، ودراسة عالية (١٩٨٦) التي توصلت إلى أن المشرفين ما زالوا يمارسون الأسلوب الإشرافي التقليدي، القائم على الزيارة الصفية المفاجئة، وصعوبة تقديم العون، والمساعدة لمن أرادها من المعلمين.

أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بمجالات الأنماط الإشرافية التي تناولتها الدراسة الحالية، فقد أظهرت نتائج الجدول (٣) في مجال النمط الأوتوقراطي أن درجة الممارسة الكلية لهذا النمط كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٠,٤٪)، وكانت في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الممارسة بالنسبة لبقية المجالات، وبالنسبة لترتيب استجابات الفقرات في هذا النمط، فقد كانت أعلى النسب استجابة على الفقرات المتضمنة، "إلزام المعلمين اتباع تعليمات المشرف التربوي في الإدارة والتدريس (٧٤٪)"، و"أن طابع المفاجأة والتفتيش هو الغالب على زيارات المشرف الصفية (٧٣,٤)"، وهذا يتفق مع ماجاءت به دراسة الفواعرة (١٩٩٠) حين أشارت إلى أن الصفة الغالبة على الإشراف التربوي ما زالت تتصف بالتقليدية؛ نتيجة عدم جدارة المشرفين التربويين بممارسة دورهم الإشرافي، بسبب عدم كفاية تأهيلهم للقيام بهذا الدور، وكذلك عدم وضوح معنى عملية الإشراف لديهم، وفيما يتعلق بأقل الدرجات ممارسة للنمط الأتوقراطي، فكانت حول الفقرة المتضمنة "دخول المشرف وخروجه من الصف دون استئذان (٤٥,٤٪)"، وكذلك الفقرة المتضمنة "مقاطعة المشرف للمعلمين أثناء سير الحصة الدراسية (٤٨٪)"، ومن خلال تفحص هذه الممارسات، يتضح أنها ترتبط مباشرة بالعادات والتقاليد للمجتمع العربي، والمتعلقة بمراعاة أصول الزيارة أياً كانت صفتها، والتي غالباً ما تقوم على حسن الإصغاء، واحترام الآراء، بالإضافة إلى عدم ترك المكان دون الاستئذان من صاحبه، مهما بلغ مركزه من هيبة وسلطان، وهذا ما يؤيده المنطق، والأدب، والدين، والأخلاق في المجتمع العربي، الذي يحرص على مراعاة الضوابط والقيم الخلقية في القول والعمل على حد سواء، ويشير الباحث في هذا الصدد، إلى أن المشرف التربوي مهما بلغت ممارساته الإشرافية من عشوائية وسلطوية، فإنها لا تكاد تتعدى حدود الأصول المتعارف عليها في علاقاته مع المعلمين، وهذا ما تؤكده هذه النتيجة من استجابات المعلمين على الفقرات، على الرغم من بروز بعضها، في إشارة إلى أن هذا النمط الأوتوقراطي ما زال يمارس في بعض المدارس الثانوية في فلسطين.

وفيما يتعلق بمجال النمط الديمقراطي، أظهرت نتائج الجدول (٤) أن درجة الممارسة الكلية لهذا النمط كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٧,٦٪)، وكان في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بالنسبة للمجالات الأخرى، وكانت أفضل نسبة

استجابة على الفقرات المتضمنة "استئذان المعلم عند دخوله وخروجه من الفصل الدراسي" (٧٧,٨٪)، و"يتعامل مع المعلمين باحترام وموضوعية" (٧٦,٨٪)، و"يساعد المعلمين على التطوير مهنياً بحسب حاجاتهم" (٧٢٪)، و"يشجع المعلمين على تحمل مسؤولياتهم المهنية تجاه عملية التدريس" (٧٠٪)، ومن خلال تفحص هذه الفقرات، يتضح أن هذا يعود إلى التطور الذي طرأ على مفهوم الإشراف ذاته، إذ انتقل من المفهوم التفتيشي إلى المفهوم الإشرافي، القائم على احترام آراء المعلمين، وتقدير وجهات نظرهم واحترامها، ومن الإشراف الفوقي الذي كان قائماً على تصيد أخطاء المعلمين وزلاتهم، إلى الإشراف الذي يمارس ديمقراطياً، ويقوم على تشجيع المعلمين على التطور مهنياً، مع مراعاة حاجاتهم، وتقديم الاقتراحات البناءة بما يتفق والمصلحة العامة، إن هذا الأمر يدل، بما لا يدع مجالاً للشك، على أن الروح الديمقراطية أصبحت نهجاً، وسلوكاً إدارياً مرغوباً فيه لدى الكثير من المشرفين التربويين على الرغم من التقليدية التي ميزت الإطار العام للإشراف التربوي في فلسطين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شاكو (Chacko, 1987) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المشرف الديمقراطي، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ودراسة كيلي (Kelly, 1992) التي أشارت إلى أن الأسلوب الإشرافي الديمقراطي للمشرف التربوي كان أسلوباً داعماً في زيادة قدرة المعلمين على التطور مهنياً.

أما فيما يتعلق بأقل نسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي، فكانت للفقرة المتضمنة "تحديد الهدف من زيارة المشرف للمعلمين سلفاً" (٥٤٪)، ومن خلال استقصاء الباحث عن السبب، الذي يكمن وراء ذلك، يتضح أن هذه الممارسة تخص المشرف التربوي نفسه، لأنه هو صاحب الكلمة في تحديد الهدف من زيارته، لكن المعلمين يعلمون سلفاً أن الهدف من زيارة المشرف لهم تتعلق بمهامه الرسمية، بصفته مشرفاً تربوياً يقوم بتأدية المهام الملقاة على عاتقه، سواء صرح سلفاً عن الهدف من زيارته، أم لم يصرح به، لكن من المألوف أن المشرف التربوي يُعلم مسبقاً إدارة المدرسة عن موعد زيارته إيّاها، وليس من الضرورة أن يصرح عن هدفها، لأن هدفها يمكن الاستنتاج منه بأنه يتعلق بعملية الإشراف التربوي.

وفيما يتعلق بمجال النمط السلبي، أظهرت نتائج الجدول (٥) أن درجة الممارسة الكلية لهذا النمط كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (٦٠٪)، وكان في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة بالنسبة للمجالات الأخرى، وكانت أفضل نسبة استجابة على الفقرة المتضمنة "إفساح المجال للمعلمين لإبداء آرائهم دون معارضة أو تعليق" (٧١,٢٪)، ومن خلال النظر إلى هذه الفقرة، يتضح الدور السلبي، الذي يقوم به المشرف التربوي تجاه المعلمين، حيث كان من المفترض أن يكون دوره إيجابياً في الرد على آراء المعلمين واستفساراتهم نحو تحقيق أهداف التغذية الراجعة، التي تصب في مصلحة المعلمين، والعملية التعليمية على حد سواء، بدلاً من عدم التعليق على آرائهم، ومقترحاتهم المطروحة، كما يرى

الباحث أن حصول معظم فقرات هذا المجال على نسبة مستويات متدنية من الممارسة، لهو دليل واضح على سلبية المشرفين التربويين، الذين ينطوون في إطار هذا النمط الإشرافي، وعليه، فلا غرابة أن يأتي هذا النمط في المرتبة الأخيرة، خصوصاً وأن معظم الدراسات قد أكدت على عدم سيادة هذا النوع من الأنماط الإشرافية في هذه الأيام؛ لأنه يتعارض مع توجهات الإشراف التربوي الحديث.

أما فيما يتعلق بمجال النمط التعاوني، فقد أظهرت نتائج الجدول (٦) أن درجة الممارسة الكلية لهذا النمط كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (٦٥,٤٪)، وكان في المرتبة الثانية من حيث الممارسة بالنسبة للمجالات الأخرى، وكانت أفضل نسبة استجابة على الفقرة المتضمنة "تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة اللازمة بعد الزيارة الصفية" (٧٦,٢٪)، والفقرة المتضمنة "تدريب المعلمين حول كيفية تقويم أداء التلاميذ أكاديمياً" (٧٠,٢٪)، والفقرة المتضمنة "تقديم المقترحات البناءة للمعلمين من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم" (٧٠٪)، ونظراً لما يحمله هذا المجال من بُعد تعاوني، يقوم على تدعيم العلاقات مع المعلمين في مجال نموهم المهني، يلاحظ من خلال النظر إلى هذه الفقرات، أنها من المتطلبات الأساسية، والضرورية للاشراف التربوي، في المجال التعاوني، حيث جاءت النتائج متفقة مع ما يشير إليه الأدب التربوي المتعلق بأهمية وجود العلاقات التعاونية الجيدة بين المشرفين والمعلمين. كما تشير أيضاً إلى أهمية التعاون مع المعلمين، والاستجابة لمطالبهم، وتشجيعهم على البحث، والتجريب، خدمة للعملية التربوية، مع مراعاة تقديم المقترحات البناءة للمعلمين؛ من أجل تحسين العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللحام (١٩٩٦)، التي توصلت إلى أن أكثر السلوكيات ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية، باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، هو السلوك التعاوني، وخاصة في مجال العلاقات المهنية مع المعلمين، كما وتتفق مع نتائج دراسة بيري (Berry, 1993) حول تركيز المشرف التربوي على جو الزمالة مع المعلمين؛ من أجل الحفاظ على مستوى جيد من العلاقة الإنسانية التعاونية بين المشرف والمعلمين، وذلك نظراً لأهميتها في نجاح العملية الإشرافية، وتدعيمها لدى المعلمين باستمرار.

أما أقل الدرجات ممارسة للنمط التعاوني، فكانت الفقرة المتضمنة "يولي اهتماماً خاصاً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي (٥٧٪)، ويرى الباحث أن السبب في تدني هذه الممارسة قد يعود إلى أن النظام التربوي في فلسطين يهتم بتطوير العلاقة مع المعلمين أكثر من اهتمامه بالمجتمع المحلي، على الرغم من بروز الممارسات الإشرافية التعاونية في فقرات هذا المجال، وتتفق هذه النتيجة –في مضمونها– مع دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) التي توصلت إلى أنّ الإشراف التربوي على الرغم من تمثّله بالتقليدية، إلا أن أهم سلبياته كانت تتمثل بضعف العلاقة التكاملية ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، إن لم يكن غيابها كلياً في الكثير من المناسبات.

وهنا يود الباحث أن ينوه إلى أنه، وعلى الرغم من تدني مستوى ممارسة الإشراف التربوي في فلسطين إلى الدرجة المتوسطة، إلا أنه يستشف من قيمها على أن النمطين التعاوني والديمقراطي كانا النمطين البارزين في هذا المجال، لذا فقد جاءا في الترتيبين الأول والثاني على التوالي من حيث الممارسة، وهذا يدل على أن هناك توجّهاً نحو تكريس ممارسة هذين النمطين في المدارس، لأن المصلحة، والتوجهات الحديثة في الإدارة، والإشراف تقتضي ذلك، الأمر الذي يدعو إلى التفاؤل بمستقبل النظام التربوي في فلسطين، على الرغم من العوائق والصعوبات المختلفة التي تعترض سبيل تقدمه في هذه الأيام.

وفيما يتعلق بالفروق في درجة ممارسة الأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في الجدول (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت النتائج في صالح الذكور في النمطين الأوتوقراطي والسلبي، ولصالح الإناث في النمطين الديمقراطي والتعاوني، ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى التزام المعلمات بالعملية الإشرافية الحديثة روحاً ونصاً أكثر من المعلمين، الأمر الذي يشير إلى أن المعلمات كن أكثر إلماماً، والتزاماً، وتفهماً للممارسات التي تخدم العملية التربوية عموماً، وتحسين النظام الإشرافي بشكل خاص، وفي المقابل يرى الباحث أن انتشار أعمال العنف، والحزبية، والفئوية في أوساط الطلبة والمعلمين، وتفشي ظاهرة الفلتان الأمني، نتيجة غياب سلطة الأمن، والنظام، والقانون في المجتمع الفلسطيني، وتركيز جيش الاحتلال على طلبة المدارس الثانوية الذكور، لأغراض الاعتقال أو التصفية، تعد من الأسباب الواضحة لانتشار الأوتوقراطية، والسلبية في المدارس الثانوية، لما يحملانه من مؤشرات تدل على السلبية، والفردية، والعشوائية، والسلطوية نتيجة سطحية اهتماماتهم بالعملية الإشرافية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الحلو، والشكعة، والقدومي (٢٠٠٣) والقاسم (٢٠٠١)، من أن استخدام أساليب القمع، والشدة في ضبط سلوك طلبة المدارس الذكور، أدى إلى انتشار ظاهرة العنف، والابتعاد عن الأجواء الديمقراطية، والتعاونية التي يفترض فيها أن تكون السمة الغالبة في المدارس، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للعملية التعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السعودي (١٩٨٥)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس في ممارسة الأنماط الإشرافية.

وحول الفروق في درجة الممارسة للأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في الجدول (٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت النتائج لصالح حملة درجة البكالوريوس، فما دون، على مجالي النمط الديمقراطي والنمط التعاوني، لصالح أصحاب الدرجة الأعلى من بكالوريوس على مجالي

النمط الأوتوقراطي والنمط السلبي، ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى درجة الشعور، التي يتمتع بها كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي نحو الممارسات الإشرافية في المدارس، التي يندرجون في إطارها. ففي حين يرى أصحاب الدرجة العلمية بكالوريوس فما دون أن النمطين الديمقراطي، والتعاوني هما النمطان الأكثر ممارسة في المدارس الثانوية، يرى أصحاب الدرجة الأعلى من بكالوريوس أن نمطي الفردية، والسلبية في الإشراف هما السائدان في المدارس الثانوية، ويمكن تفسير ذلك من خلال الخبرة الأعلى، التي يتمتع بها أصحاب الدرجة الأعلى من بكالوريوس، وبالتالي، فإن قدرتهم على الإلمام بالاختلافات بين الأنماط تكون أقوى من زملائهم، حملة البكالوريوس فما دون، على اعتبار أن أصحاب الدرجة العلمية الأعلى هم الأقدر على تفسير الممارسات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين في مدارسهم، وبالنتيجة فإن هذا التفسير يعدّ من وجهة النظر المنطقية سبباً وجيهاً في تفوق أصحاب الدرجة العلمية الأعلى من بكالوريوس في فهم، واستيعاب، وتمييز الممارسات الإشرافية، وما يندرج في إطارها من فعاليات إشرافية، تؤثر سلباً أو إيجاباً على مجمل العملية الإشرافية، التي تمارس في المدارس الثانوية في فلسطين، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الزعبي (١٩٩٤)، ودراسة المحاسنة (١٩٩٦)، حيث لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أي أثر في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات المشرفين التربويين لأنماطهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

وحول الفروق في درجة الممارسة للأنماط الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال النمط الديمقراطي، ومجال النمط السلبي، ومجال النمط التعاوني، والدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإشرافية، ولتحديد أي من مستويات سنوات الخبرة في هذه المجالات كانت الفروق، استخدم اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، كما هو مبين في الجدول (٩)، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين مختلف مستويات سنوات الخبرة في المجالات الثلاثة، وكانت في معظمها لصالح المستوى أكثر من (١٠) سنوات، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى التفاعل الزائد، والاهتمام الكبير الذي يبديه المعلمون ذوو الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات في متابعة مجمل القضايا التي تتعلق بالإشراف التربوي، وما يندرج في إطارها من ممارسات للأنماط الإشرافية المختلفة، مقارنة بزملائهم الذين يتمتعون بخبرة أقل، والذين تتسم خبراتهم واهتماماتهم نحو هذه الأنماط بالتواضع، لتدني سنوات خبرتهم في هذا المجال. فالمعلمون من ذوي سنوات الخبرة الطويلة في ميدان التعليم عادة ما يتمتعون بمستوى أرفع من العقلانية، والفهم ونفاذ البصيرة، ومن القدرة على المقارنة، والتحليل، والتفسير من زملائهم أصحاب سنوات الخبرة المتواضعة

للمهام، والممارسات الإشرافية، التي تقع على عاتق المشرف التربوي، فمن هذا المنطلق، يمكن القول إنّ معظم الدراسات التربوية تكاد تتفق في نتائجها الحاكمة بأنه كلما ازدادت سنوات الخبرة للمعلم، منحته القدرة الأكبر على التعامل بجدية أفضل مع مجمل القضايا، والمسؤوليات التي تقع في إطار عمله في التربية والتعليم، ومن هذه الدراسات دراسة الزعبي (١٩٩٤)، والمحاسنة (١٩٩٦)، وباجاك (Pajak, 1990)، ونارانجو (Narango, 1993)، والحلو (٢٠٠٧)، التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً بمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة نحو العديد من الممارسات الإشرافية، ومن ضمنها الممارسات المتعلقة بالأنماط الإشرافية المستخدمة في المدارس.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة، ومناقشتها يستنتج الباحث ما يأتي:

١. وجود درجة متوسطة من الممارسة للأنماط الإشرافية التي تمارس في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الأنماط ككل إلى (٦٣,٢٪).

٢. أن النمطين الديمقراطي، والتعاوني في الإشراف كانا الأكثر قبولاً في الممارسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. أنّ أعلى درجة من الممارسة للأنماط الإشرافية، عند أفراد عينة الدراسة، كانت في المجال الديمقراطي (٦٧,٦٪)، وكانت أدنى درجة من الممارسة في المجال السلبي (٦٠٪).

٤. أنّ أعلى درجة من الممارسة للأنماط الإشرافية، تمثلت في الفقرة التي نصها "يستأذن من المعلم عند دخوله، وخروجه من الفصل الدراسي"، حيث وصلت نسبة الاستجابة عليها إلى (٧٧,٨٪)، وكانت أقل درجة من الممارسة متمثلّةً في الفقرة التي نصها "يدخل الفصل الصفي، ويخرج منه دون استئذان" (٤٥,٤٪).

٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط الإشرافية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت لصالح الذكور في النمطين الأوتوقراطي والسلبي، ولصالح الإناث في النمطين الديمقراطي والتعاوني.

٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط الإشرافية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة البكالوريوس إلى مجالي النمط الأوتوقراطي والنمط السلبي.

٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط الإشرافية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت في معظم مستوياتها لصالح أصحاب سنوات الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

٨. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة إلى مجال النمط الأوتوقراطي، ولصالح أصحاب سنوات الخبرة المتوسطة (من ٥–١٠ سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات).

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة، ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

١. زيادة اهتمام المسؤولين عن مركز التدريب والتأهيل والإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالعملية الإشرافية، وتوجيههم إلى ضرورة التركيز على تدريب المشرفين التربويين على ممارسة النمطين الديمقراطي، والتعاوني؛ لكونهما أكثر قبولاً لدى المعلمين والمعلمات، كما أشارت إليه نتائج الدراسة.

٢. ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين؛ لمواكبة أحدث الأساليب الإشرافية في ميدان المجال الإشرافي؛ من أجل تعزيز دورهم بوصفهم مشرفين تربويين يسعون دائماً لتحقيق الأهداف المرجوة في التربية والتعليم، وليس من خلال الزيارة الصفية فقط.

٣. إخضاع المعلمين، الراغبين في العمل في الإشراف التربوي لدورات تأهيلية مكثفة، قبل ممارسة مهام الإشراف التربوي؛ لزيادة قدرتهم في التعامل مع الإشراف نهجاً، وروحاً، وفلسفة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال ورشات العمل المكثفة والمتخصصة، أو من خلال استحداث دبلوم مهني متخصص للراغبين في العمل في مجال الإشراف التربوي بعد اجتيازه بنجاح، وفق الشروط التي تراها الوزارة مناسبة في هذا المجال.

٤. ضرورة الاهتمام بتفعيل أدوار المشرفين التربويين الإشرافية في المجالات التي تتعلق بالزيارة الصفية، وما يندرج في إطارها من استراتيجيات، تخدم المعلم، وتفيد التعلم والتعلم الصفي على حد سواء.

٥. العملً على إجراء دراسة مقارنة في ممارسة الأنماط الإشرافية بين معلمي المدارس الأساسية، ومعلمي المدارس الثانوية؛ للوقوف على واقع الإشراف التربوي في فلسطين.

٦. زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية، على اعتبار أنها في الأصل عملية إنسانية، يمكن للمشرف التربوي أن يعمل من خلالها على توطيد هذه العلاقات بين عناصر العملية التعليمية (من مشرف، ومدير، ومعلم، وطالب).

٧. ضرورة تدريب المشرف التربوي على كيفية القيام بدور أكبر وأفضل في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، واستغلال كافة الأنشطة، والمناسبات المتعلقة بها في سبيل خدمة العملية التربوية.

المراجع

أبو هويدي، فائق (٢٠٠٠). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحلو، غسان (٢٠٠٧). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢١** (٤)، ٩٥٦-١٠٠٢.

الحلو، غسان؛ والشكعة، علي؛ والقدومي، عبد الناصر (٢٠٠٣). أثر انتفاضة الأقصى في الشعور بقلق الموت لدى طلبة الجامعة. دراسة تطبيقية على طلبة جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. **مجلة رسالة الخليج العربي**، (٨٨)، ١٣-٣٩.

الخطيب، أحمد (١٩٨٤). دور النظرية والبحث العلمي في الإدارة التربوية. **اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم**، الدوحة، قطر، **٣**(٦٨)، ٤٦-٥١.

ربيع، هادي. (٢٠٠٦). **المدير المدرسي الناجح**. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

رمزي، عبد القادر (١٩٩٧). **في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي** (ط٢). جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

الزعبي، فتحي (١٩٩٤). **تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في محافظة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السعود، راتب (١٩٩٣). معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون. **مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)**، الجامعة الأردنية، **٤**(٢١)، ١١٢-١٥١.

السعودي، مزعل (١٩٨٥). **تقويم برنامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطاهر، علي (٢٠٠٧). دوافع ممارسة الأنشطة الرياضية لدى طلبة جامعة بيرزيت. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، **٢١**(١)، ١٣٧-١٦٠.

عالية، محمد كمال. (١٩٨٦). **الإدارة المدرسة والنمو المهني للمدرسين في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت**. الكويت: جمعية المعلمين الكويتية.

عبد الرحمن، نائل (١٩٩٤). **دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العدوي، زهير (٢٠٠٢). **اتجاهات مديري ومديرات المدارس الأساسية في وكالة الغوث نحو عملية الإشراف التربوي في شمال فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفواعرة، سامي (١٩٩٠). **دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القاسم، رقية (٢٠٠١). **المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

اللحام، ندى (١٩٩٦). **تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المحاسنة، محمد (١٩٩٦). **الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المساد، عمر (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية ودروها في الإشراف التربوي**. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مساد، محمود (١٩٨٦). **الإشراف التربوي الحديث: واقع وطموح**، دمشق، سوريا: دار الأمل للنشر والتوزيع.

المعهد الوطني للتدريب التربوي (٢٠٠٦). **الدليل التدريبي**. رام الله، فلسطين: المعهد الوطني للتدريب التربوي.

نشوان، يعقوب (١٩٩٢). **الإدارة والإشراف التربوي**. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر.

هارون، رمزي فتحي (٢٠٠٣). **الإدارة الصفية**. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٥). **دليل المشرف التربوي**. رام الله، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.

وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٩). **دليل المشرف التربوي**. رام الله، فلسطين: المعهد الوطني للإشراف والتدريب.

الوهر، محمود (١٩٨٩). **الإشراف التربوي في الأردن، الواقع والنظرة المستقبلية**. ورقة عمل مقدمة للحلقة التدريبية العربية الإقليمية في الإشراف التربوي الفعال في وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، من ٢/١١-٨/١١/١٩٨٩م.

Berry, A. (1993). **A comparison of the way that women and men principals supervise teachers.** (ERIC, ED., 9308148).

Chacko, A. (1987). Administrators methods upward influence goals. motivational needs and perception of supervisors, leadership style. **Dissertation Abstract International, A. 99**(6)1320.

Elegarten, J. (1991). Testing a new supervision process for improving instruction. **Journal of Curriculum and Supervision, 6**(2),117-130.

Kelly, M. (1992). **The instructional supervision studies of school principals.** (ERIC, ED. 9201932).

Lovell, J. & Wales, K. (1983). **Supervision for better school** (5th ed). New York, NY: Englewood Cliffs Prentice-Hall.

Narango. F. (1993). Educational supervision in Colombia: Tthe role of the supervisor. **Dissertation Abstract International, 53**(8), 1243.

Pajak, E. (1990). Dimensions of supervision. **Educational Leadership. 48**(1), 78-81.

Spohn, W. (1987). **How to improve supervision for better school,** (ERIC. ED., 35621238).