

واقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ودوره في تطوير أداء المعلمات

أ. هديل فهمي إدريس دحلان

باحثة - تخصص الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة جازان

Reality of differentiated supervision at secondary schools in Jazan and its role in improving the performance of female teachers

Ms. Hadeel Fahmi Idrees Dahlan

A Researcher, Educational Administration, Faculty of Education, Jazan University

Abstract:

This article aims to tackle the reality of the differentiated supervision at secondary schools in Jazan and its role in improving the performance of female teachers. It detects the statistically significant differences between the averages of the secondary school teachers' assessment of the reality of their performance development that can be attributed to the variables of the taxonomic research, viz. qualifications and years of experience in education. The study employs the descriptive analytic approach. The tool is a questionnaire consisting of (35) items. It has been administered to a sample selected randomly. The sample consists of (242) teachers, representing nearly (67%) of the size of the study population. To answer the research questions, it was a must to use frequencies, percentages, averages, standard deviations, (K^2 -test), and Kruskal-Wallis test. The study concludes with a number of findings, including:

- The estimates of the areas of the first field (the effectiveness of the differentiated supervision) were medium. The average area of the field was (2.19) and the standard deviation was (0.544). The arithmetic averages for the fields ranged between (١,٧٢ - ٢,٤٥).
- There were statistically

ملخص البحث:

هدف البحث إلى الوقوف على واقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وإلى معرفة دوره في تطوير أداء المعلمات والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية لواقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان التي يمكن أن تعزى إلى متغيرات البحث التصنيفية: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم.

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٣٥) فقرة، وقد طُبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة تكونت من (٢٤٢) معلمة تمثل ما نسبته (٦٧٪) تقريباً من حجم مجتمع البحث.

وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كرايسكال- ويلز (Kruskal-Wallis).

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- جاءت تقديرات الفقرات بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (٢,١٩) وانحراف معياري (٠,٥٤٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (١,٧٢ - ٢,٤٥).

significant differences at the level (0.05) among the average estimates of the effectiveness of the differentiated supervision due to the variable of qualifications for a certain category (Master / PhD), and to the variable: years of experience in education for the benefit of the category (10 years and over).

The study recommends the need to increase the attention of the offices of educational supervision for the differentiated supervision model through the provision of intensive training courses for educational supervisors. It also recommends a good introduction to the importance of this supervisory model and its benefits, as well as to ensure that all the requirements for its success are met.

Keywords: Differentiated supervision, female teacher performance, secondary schools, Jazan area.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات واقع الإشراف المتنوع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الفئة (ماجستير / دكتوراه)، وإلى متغير سنوات الخبرة في التعليم لصالح الفئة (١٠ سنوات فأكثر).

أوصى البحث بعدد من التوصيات، منها: ضرورة زيادة اهتمام مكاتب الإشراف التربوي بنموذج الإشراف المتنوع من خلال تقديم دورات تدريبية مكثفة للمشرفات التربويات، والتعريف بأهمية هذا النموذج الإشرافي وفوائده، والحرص على توفير المتطلبات اللازمة لنجاحه.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المتنوع، أداء المعلمات، المدارس الثانوية، منطقة جازان.

المقدمة والإطار النظري:

في قطاعات العمل المختلفة يحتاج دوماً العاملون إلى من يشرف عليهم فيوجههم ويرشدهم للقيام بأعمالهم على النحو المطلوب منهم، ومن ضمن هذه القطاعات قطاع التعليم الذي يعتبر منظومة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع بعضها البعض، وفي حال توافرت المدخلات يأتي دور القيام بالعمليات للوصول إلى الأهداف المنشودة، وعند النظر إلى أهم مدخلات العملية التعليمية نجد أن المعلم هو الجزء المهم والمحرك الرئيس للعملية التعليمية.

فالمعلم هو من يقوم بالتخطيط للدرس وكيفية تنفيذه واختيار أساليب التقييم المختلفة، فيقع على كاهله العبء الأكبر في نجاح العملية التعليمية وتحسين المستوى التعليمي لطلابه، غير أن متغيرات العصر والتطورات السريعة في مجال التعليم والتقنية والمستجدات في الميدان التربوي تتطلب وجود من يساعد المعلم ويوجهه للحاق بركب الانفجار المعرفي والتقني، ومن هنا جاء دور المشرف التربوي حيث أنه المعني الأول بمساعدة المعلم وتمكينه من أداء عمله والعمل على تطوير أدائه بطريقة ذاتية أو تعاونية أو موجهة.

وعلى الرغم من خضوع المعلم لفترة إعداد أكاديمي في كليات التربية أو كليات إعداد المعلمين إلا أن هذه الفترة لا تكفي لاستيعاب كل الأساليب الفنية الحديثة للتدريس، بل يتم اكتساب ذلك وغيره

بالممارسة العملية والتدريب أثناء الخدمة طالما توافرت لدى المعلم الرغبة الذاتية للتطوير والتجديد، ومن هنا يتحتم وجود هيئة إشرافية متخصصة تساعد المعلم في اختيار طرق تحسين أدائه وتطوير أساليبه وطرق تدريسه (أمر الله، ٢٠١٦، ص ٦).

وتمثل هذه الهيئة الإشرافية أو ما يسمى بالإشراف التربوي جميع النشاطات التربوية المنظمة، والتعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون أنفسهم بهدف تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية (السعود، ٢٠٠٧، ص ٦٧).

وقد تطور مفهوم الإشراف التربوي تطوراً كبيراً تبعاً للتطورات التي شهدتها المفاهيم الإدارية، فقد بدأ تفتيشاً تسلطياً في الفترة التي هيمنت فيها مدرسة الإدارة الكلاسيكية، وأصبح توجيهياً حين برزت مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم أصبح إشرافياً ديمقراطياً حين بلغت مدرسة العلاقات الإنسانية أوجها، وهذا التطور ما كان ليصل إلى هذا الحد المتنامي لولا أن أصبحت الحاجة إلى الإشراف التربوي ماسة جداً (السعود، ٢٠٠٧، ص ٨٢)، ولم يقتصر هذا التطور على المفهوم فقط بل شمل ظهور أنواع ونماذج مختلفة تعمل على مراعاة الفروق الفردية والمهنية بين المعلمين وتقديمها لأنشطة نحو مهني متنوعة تلبي حاجاتهم المختلفة ومن هذه النماذج الإشراف التشاركي أو التعاوني (Cooperative Supervision)، والإشراف بالأهداف (Supervision By Objectives)، والإشراف المتنوع (Differentiated Supervision)، وغيرها (عليان وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٩).

أما الإشراف المتنوع فيهدف كما ذكر جلاتثورن (Glatthorn) في (السلمي، ١٤٣٥، ص ١٦) إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وإتاحة الفرصة أمام المعلم لاختيار الأسلوب الإشرافي الذي يحتاجه ويريده، حيث يقدم له أساليب متعددة، منها: التنمية المكثفة للمعلمين المبتدئين ولمن يعانون مشكلات تدريسية، والنمو المهني التعاوني، والنمو الموجه ذاتياً.

وتنطلق فلسفة جلاتثورن (Glatthorn) من وجود الفروق الفردية بين المعلمين، وأنه من غير المناسب أن يستخدم المشرف التربوي نمطاً واحداً في الإشراف مع جميع المعلمين بدون استثناء (البابطين، ٢٠٠٤، ص ٧٨).

وبالتالي فهو نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان، ويقدم آلية واضحة لعملهم داخل المدرسة بهدف تصنيف احتياجات المعلم التي يرغب في تنميتها لديه للارتقاء بأدائه (الشهري، ١٤٣٥، ص ١٦).

ويتميز هذا النموذج بأنه يسعى للاستفادة من نماذج وأساليب الإشراف الأخرى، وتطويعها لتناسب أكبر قدر من المعلمين، وتزويدهم بأكبر فائدة من عمليات الإشراف وأنشطته، ليتمكن كل معلم من

اختيار ما يناسبه ويحقق نموه العلمي والمهني. فالمرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة من أهم سمات هذا النموذج والذي يسعى إلى تمكين المعلم (عبد الحلي، ٢٠١٣، ص ٤٢).

وبالتالي فإن تمكين المعلمين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، حيث إن الحرية التي تتاح لهم في اتخاذ الخيار الإشرافي المناسب يشعروهم بالمسؤولية وممارسة دور الريادة والشراكة في الخبرة المكتسبة، وبالتالي تُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم وبالتالي جودة المخرجات التعليمية (السلمي، ١٤٣٥، ص ٦٣).

وقد أكدت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (وزارة التعليم حالياً) في المؤتمر السنوي الحادي والعشرين "رؤية جديدة في الإشراف التربوي" بأن الإشراف المتنوع من النماذج المعاصرة التي تهدف إلى تجويد العمليات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧).

حيث قامت وزارة التعليم بتطبيق نموذج الإشراف المتنوع كتجربة في عام ١٤٢٥-١٤٢٦ هـ على عدد من مدارس البنين بخمس إدارات تعليمية شملت (الرياض، وجدة، والطائف، والحدود الشمالية، ومحال عسير)، ثم طبقت التجربة على تعليم البنات بالرياض في عام ١٤٢٦-١٤٢٧ هـ، وقد أعدت الوزارة (آنذاك) دليلاً لتطبيق هذا النموذج ليكون معيناً للإدارات التعليمية المطبقة له (الحسين، ٢٠٠٦).

وقد أكد العبد الكريم (٢٠١٤، ص ١٩١) في دراسته لتقارير التجربة السعودية بأن الإشراف المتنوع هو نموذج واعد يساعد في بناء خصائص المدرسة الناجحة كالعامل التعاوني، والالتزام والتطوير في المباني المدرسية، كما عزز دور المشرف التربوي في الجانب التعليمي، وزادت من قدرته على التركيز على عدد قليل من المدارس، وهذا بدوره يساعد في نجاح العملية التعليمية بالصورة المرجوة.

مما سبق تتضح أهمية الإشراف المتنوع كنموذج إشرافي يتصف بمرونة عالية فرضتها طبيعته، وبأنه يسمح للمعلم بتطوير أدائه وتنمية مهاراته وخبراته وفقاً لظروفه وقدراته بعيداً عن جانب التقييم وإصدار الأحكام، واستناداً إلى ما تقوم به المملكة العربية السعودية من تبني نماذج إشرافية جديدة لتفعيل الإشراف التربوي في مدارس المملكة وفق أسس علمية مدروسة لتطوير وتجويد منظومة التعليم ومخرجاتها وتحقيق التنمية المستدامة لجميع العاملين في هذه المنظومة وتجويد مخرجاتها فقد برزت أهمية هذا البحث للوقوف على واقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ودوره في تطوير أداء المعلمات.

ويرتكز أداء المعلم في نموذج الإشراف المتنوع على معايير علمية تقوم على خيارات محددة تساعد على تصنيفه وفقاً لمستوى أدائه، وبالتالي سهولة التركيز على المهارة المستهدفة وتطويرها، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ككل. وتقسّم الخيارات التي يطرحها نموذج الإشراف المتنوع أمام المعلمين لتطوير أدائهم المهني إلى ثلاث خيارات وهي:

الخيار الأول هو التطوير المكثف للأداء ويشبه هذا الخيار الإشراف الإكلينيكي (العيادي)، أو ما يطلق عليه بالإشراف الصفي، حيث يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم بإعداد مسبق وتخطيط لتلك الزيارة بين كل من المشرف التربوي والمعلم، يتم من خلالها ملاحظة المعلم داخل غرفة الصف وتسجيل تلك الملاحظات لتتم مناقشتها لاحقاً والخروج بتوصيات حيالها (المعاينة، ٢٠١٢، ص ٧٥).

ويذكر أبو ربيع (٢٠١٦، ص ٩) أن التطوير المكثف للأداء يقدم عادةً لفئتين من المعلمين هما: المعلمون الجدد، والمعلمون الذين يعانون من مشكلات معقدة أثناء أدائهم للمهام الموكلة إليهم. ويتميز هذا الخيار الإشرافي عن غيره من الخيارات والأساليب بأنه يركز على النمو المهني للمعلم فقط ولا يهتم بإصدار الأحكام وتقييم الأداء، كما أن المشرف التربوي يتعامل فيه بشكل تعاوني مع المعلم وبروح الاستكشاف والبحث عن حلول، وهذا ينمي الممارسة التأملية لدى المعلم.

أما الخيار الثاني فهو النمو المهني التعاوني ويقوم هذا الخيار الإشرافي على التعاون المنظم بين المعلمين الزملاء أنفسهم بهدف تشجيعهم على تحمل مسؤولية نموهم المهني، وفتح المجال للأفكار الجديد، من خلال إيجاد مجموعات صغيرة متجانسة من بينهم للعمل معاً، حيث إن العمل التشاركي الذي يستثمر مهارات المعلمين بأكبر قدر يكون مهيئاً لإحداث نتائج أكبر، كما يقوي الروابط بين تطور المدرسة من جهة ونمو المعلمين من جهة أخرى (العبد الكريم، ٢٠٠٥، ص ٦٦).

ويعرّف البيضاوي وأبو كريم (٢٠١٧، ص ١٢٧) الخيار الثالث وهو النمو الموجه ذاتياً بأنه نشاط نمو مهني يقوم فيه المعلم المتميز بتنمية نفسه بطريقة ذاتية، بحيث يضع خطة تتضمن أهدافاً وإجراءات منها المشاركة الفاعلة في أنشطة النمو المهني داخل المدرسة، ويقدم في نهاية العام أو الفصل الدراسي تقريراً للمشرف التربوي عن تنفيذه لتلك الخطة.

ويعتبر النمو الموجه ذاتياً مناسباً للمعلمين المؤهلين، وذوي الخبرة، والذين يستطيعون إدارة وقتهم بشكل فعال، حيث يضع المعلم خطة لتحقيق هدف محدد خلال فصل دراسي أو سنة دراسية، ثم يقدم تقريراً مفصلاً لمستوى تقدمه، وذلك بعكس التطوير المكثف للأداء الذي يتطلب العمل مع المشرف التربوي بشكل مباشر، فالنمو الموجه ذاتياً يجعل المشرف التربوي مسانداً للمعلم في تحقيق أهدافه، على أن تتوفر في المعلم مهارات الإشراف الذاتي، وإبقاء الخطة بسيطة، وأن تشتق أهداف التطوير الذاتي من أهداف المدرسة.

ويتميز الإشراف المتنوع بعدة مميزات تجعله نموذج مثالي للتطبيق في مدارس التعليم العام حيث يذكر العنزي (٢٠٠٩، ص ٢٠) مميزات الإشراف المتنوع ومنها: أنه يوفر الوقت الكافي لدى المشرف التربوي لزيارة مجموعة محددة من المدارس بدلاً من تشتت جهوده بين عدد كبير من المدارس، ويساعد على إيجاد

الثقة والاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم، كما يسهم في تحقيق الترابط والتنسيق وتكامل الأدوار بين المشرف التربوي وقائد المدرسة والمعلم، وأن تركيز المشرف التربوي على مهام الإشراف الفنية لفئة التطوير المكثف يساعده على الإبداع وتقديم خدماته للمحتاجين منهم، كما يركز على التقويم الذاتي والاستفادة من نتائجه كتغذية راجعة.

وتستخلص الباحثة مميزات الإشراف المتنوع بأنه يعمل على تحسين أداء المعلمين الجدد، والارتقاء بالمعلمين متوسطي الأداء بتطوير أنفسهم بطريقة تعاونية، والمحافظة على مستوى أداء المعلمين ذوي الخبرة وتشجيعهم بالاستمرار لتطوير أدائهم، كما يساعد المشرف التربوي على خفض وقت الإشراف والجهد والتكلفة فيه، وبالتالي تحقيق الجودة في العملية الإشرافية، كما أن الإشراف المتنوع يعمل على تقدير مهنية المعلمين وتحقيق حاجاتهم المهنية وتطوير أدائهم وفق ما يناسبهم، كما يسهم الإشراف المتنوع في استثمار طاقات المعلم بأكبر قدر ممكن من خلال مشاركته في التنمية الذاتية وتطوير الأداء المهني، وطاقات قائد المدرسة كمشرف مقيم.

مشكلة البحث وأسئلته:

يهدف الإشراف التربوي إلى تطوير قدرات المعلم وصقلها لخدمة الأهداف التعليمية، منها بناء شخصية الطالب وتنمية جوانبها المتعددة وتعزيز تحصيله العلمي، فالمعلم يتصل ويتفاعل بشكل مباشر مع الطالب في قاعة الصف فيؤثر فيه ويتأثر، ولن يتحقق تطوير أداء المعلم وتنميته المهنية ما لم تنطلق عملية التطوير من احتياجاته الأساسية، لذلك فإن المملكة العربية السعودية تسعى نحو استثمار استعدادات المعلم وقدراته بتقديم النماذج الإشرافية المناسبة وأساليبها المتنوعة. وقد وقفت عدد من الدراسات على الدور الفعلي الذي يقدمه المشرف التربوي باستخدام نموذج الإشراف المتنوع، فقد بينت دراسة الموسى (١٤٣٠) دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين، وبينت دراسة العبد الجبار (٢٠٠٧) تقدير معلمي المدارس لمدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم، وبينت دراسة السلامي (١٤٢٩) الصعوبات التي تواجه تطبيق الإشراف المتنوع، لذلك أوصت دراسة زكري (١٤٢٩) بتنظيم لقاءات دورية بين المعلمين ومشرفيهم والخبراء المختصين في المجالات التربوية لزيادة النمو المهني لدى المعلمين، كما أوصت دراسة السلمي (١٤٣٥) بضرورة توضيح أهداف الإشراف المتنوع وآلية تطبيقه حتى يحقق الأهداف المرجوة منه، ودراسة العبد الكريم (٢٠١٤) بضرورة الأخذ في الاعتبار مخاوف كل من المعلمين ومشغل المشرفين المتنوعة لنجاح الإشراف المتنوع في تحقيق أهدافه ومساهمة في تطوير أداء المعلم.

ونظراً لأهمية نموذج الإشراف المتنوع، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وما أوصت به من توصيات ذات صلة، ونظراً لقلّة الدراسات على حد علم الباحثة التي أجريت في هذا

المجال، وفي محاولة لنشر ثقافة الإشراف المتنوع كنموذج إشرافي مهم في تطوير أداء المعلمات والارتقاء بمستواهن عن طريق الممارسات التطبيقية للنموذج، ومحاولة دعم المشرفات التربويات لتبني الإشراف المتنوع في إيجاد مدرسة متعلمة عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة، فقد تحددت مشكلة البحث الحالي بالسؤال الرئيس التالي: **ما واقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ودوره في تطوير أداء المعلمات؟**

ويجب البحث الحالي عن هذا السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:
السؤال الأول: ما تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع تعزى إلى المتغير التصنيفي المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)؟
السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع تعزى إلى المتغير التصنيفي سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

السؤال الرابع: ما تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن؟
السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن تعزى إلى المتغير التصنيفي المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن تعزى إلى المتغير التصنيفي سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

أهداف البحث:

- الوقوف على واقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ودوره في تطوير أداء المعلمات أنفسهن.

- الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات واقع الإشراف المتنوع على معلمات المدارس الثانوية عينة البحث التي تعزى إلى المتغيرات التصنيفية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في أنه قد تشكل نتائجه إضافة جادة للمعرفة في مجال الإشراف التربوي، إضافة إلى ما يلي:

- تحقيق أهداف البحث.

- تزويد إدارة التعليم بصيبا والقائمين على مكاتب الإشراف التربوي التابعة لها بنتائج البحث وتوصياته لتبني الإشراف المتنوع في المدارس التابعة لها.

- تعريف معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صببا بمنطقة جازان بوجهة نظر زميلاتهن أفراد عينة البحث حول واقع الإشراف المتنوع.

- تقديم أداة يتحقق لها الخصائص السيكمومترية الصدق والثبات، ويمكن أن يستخدمها باحثون آخرون في تطبيق دراسات وبحوث ذات صلة.

مصطلحات البحث:

الإشراف لغةً: مصدر (أَشْرَفَ) وأشرف الشيء: علا وارتفع، وأشرفَ على الشيء: اطلع عليه من فوق، وأشرفَ لك الشيء: أمكنك وشازف الشيء: دنا منه وقارب أن يظفر به (ابن منظور، ١٣٠٠هـ، ص ١٧١: فصل الشين المعجمة).

الإشراف التربوي اصطلاحاً: تعرّف أمر الله (٢٠١٦، ص ١٥) الإشراف التربوي بأنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم" (ص ١٥).

الإشراف المتنوع:

يعرّف المعاينة (٢٠١٢) الإشراف المتنوع بأنه "نموذج حديث في الإشراف التربوي يقوم على فرضية أن المعلمين مختلفين في قدراتهم وأنماط تدريبهم فلا بد من تنوع الإشراف بحيث يعطى المعلم ثلاثة خيارات إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه" (ص ٧٥).

كما تعرّفه أبو ربيع (٢٠١٦) بأنه: "نموذج إشرافي يُبنى على التخطيط الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة، ويهدف إلى تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية، ويهتم بالقضايا الفنية والإدارية، حيث يقوم القائد بتقديم التغذية الراجعة للمعلم موضحاً الإيجابيات والسلبيات في أدائه لتطويره بأسلوب إنساني رفيع" (ص ١٨).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: نموذج إشرافي يهدف إلى تصنيف المعلمات في المدارس الثانوية بصيا لفئات وفقاً لمستوى المساعدة التي يحتاجونها لتنمية أنفسهن مهنيّاً بفعالية، وذلك من خلال تقديم ثلاث خيارات إشرافية هي: التطوير المكثف للأداء، والنمو المهني التعاوني، والنمو الموجه ذاتياً.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي بما يلي:

- الحدود الموضوعية: واقع الإشراف المتنوع.
- الحدود المؤسسية: المدارس الثانوية بمكتب تعليم صبيا التابعة لإدارة تعليم صبيا بمنطقة جازان.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الثانوية بمكتب تعليم صبيا التابعة لإدارة تعليم صبيا بمنطقة جازان.
- الحدود المكانية: مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان.
- الحدود الزمانية: طبّقت الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ).

الدراسات السابقة:

١. دراسة العبد الجبار (٢٠٠٧) بعنوان: "مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام الإشراف المتنوع في جعل المعلم مقدراً لمهنيته، وإلى معرفة مدى إسهام الإشراف المتنوع في جعل البيئة المدرسية مقدرة لمهنية المعلم، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المعلمين تعزى لمتغير نوعية التعليم (أهلي، حكومي)، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (٤٣٣) معلماً بمنطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن أعلى إسهامات الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم هي إتاحة الفرصة له بتنمية واكتساب معارفه المهنية بأساليب متعددة، وأقلها أن يجد المعلم الشكر والثناء على عطائه داخل المدرسة وتوفير المعلومات وتسهيل مصادرها لتنمية مهنية المعلم داخل المدرسة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات المعلمين أفراد العينة تعزى إلى نوعية التعليم (حكومي - أهلي) لصالح التعليم الحكومي.

٢. دراسة الزغبى (١٤٢٩) بعنوان: "الإشراف التربوي الداخلي المتنوع في مدارس التعليم العام

نموذج مقترح"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط الإشراف التربوي الداخلي المتنوع وتحديد مهامه وآلية عمله ومدى إمكانية تطبيقه، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمدراء والمشرفين التربويين في مناطق الشرقية والرياض وجدة تجاه أهمية مهام الإشراف التربوي الداخلي المتنوع، وإلى بناء نموذج مقترح للإشراف التربوي الداخلي المتنوع، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (٧٥٩) معلماً، و(١٥٠) مديراً، و(١٣١) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة لصالح المعلم مقابل المشرف التربوي ومدير المدرسة، ولصالح إدارتي التعليم في الرياض والشرقية مقابل إدارة تعليم جدة، ولصالح مؤهل بكالوريوس وبكالوريوس تربوي مقابل مؤهل ماجستير ودكتوراه في بعض محاور أداة الدراسة.

٣. دراسة السلامي (٢٠٠٨) بعنوان: "تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق الإشراف

المتنوع دراسة تقييمية في ضوء أهدافها"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق الإشراف المتنوع من حيث التعرف على الأسس النظرية للإشراف التربوي المتنوع في ضوء بعض التجارب العالمية ومدى تحقق أهداف التجربة وأبرز الصعوبات التي واجهت التطبيق، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق أهداف تجربة تطبيق الإشراف المتنوع وفقاً لمتغير المنطقة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (١٧٧) مشرفاً تربوياً بإدارات التربية والتعليم التي طبقت تجربة الإشراف المتنوع وهي: منطقة الرياض، ومنطقة جدة، ومحافظة الطائف، ومحافظة محايل، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أهداف تجربة تطبيق الإشراف المتنوع تحققت بدرجة عالية، وأن فاعلية تجربة الإشراف المتنوع في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية، كما توجد صعوبات واجهت تطبيق التجربة أهمها في خيار التطوير المكثف وهو شعور معلمي فئة التطوير المكثف بالحرج أمام زملائهم من الفئات الأخرى وقلة الحوافز، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول مدى تحقق أهداف التجربة تبعاً لمتغير المنطقة التي تم فيها التطبيق لصالح الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظه جدة.

٤. دراسة الموسى (١٤٣٠) بعنوان: "دور تطبيق الإشراف المتنوع على النمو المهني لمعلمات

المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق الإشراف المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (١٤٨) معلمة و(٥) مديرات و(١٠) مشرفات، وقد توصلت الدراسة أن الاستجابات عن آلية تطبيق الإشراف المتنوع في المدارس الحكومية للبنات في مستوى الموافقة كانت عالية جداً، كما جاءت استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن آلية تطبيق الإشراف المتنوع في خيار الإشراف المكثف للأداء عالية جداً بينما جاءت في خيار النمو الموجه ذاتياً في مستوى الموافقة بدرجة عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في محور آليات تطبيق الإشراف المتنوع وخيار النمو الموجه ذاتياً ومحور معوقات تطبيق الإشراف المتنوع تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية في محاور آلية تطبيق الإشراف المتنوع لصالح مؤهل بكالوريوس فأعلى.

٥. دراسة العبد الكريم (٢٠١٤) دراسة بعنوان: "نموذج الإشراف المتنوع: الطريق لتطوير القيادة المدرسية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مبادرة الإشراف المتنوع التي تم تطبيقها في عدد من المدارس بالمملكة العربية السعودية كوسيلة لتطوير القيادة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي وتحليل التقارير التي كتبها مشرفو القطاعات المشاركة في المبادرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع التقارير اتفقت على أن نموذج الإشراف المتنوع نموذج فعال يساعد على تحسين التعليم والبيئة المدرسية، وأن هذا النموذج يعزز دور المشرف التربوي في الجانب التعليمي للمدارس وزيادة قدرته في التركيز على عدد قليل من المدارس.

٦. دراسة السلمي (١٤٣٥) بعنوان: "درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمنطقة مكة المكرمة، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة التعليمية)، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (١٣٠) معلمة، و(١٥) مشرفة تربوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإشراف المتنوع يساهم في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية لدرجة عالية في المجالات التالية:

التخطيط للتدريس، تنفيذ الدروس، تقنيات التعليم، إدارة الصف، التقويم، والنمو المهني، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية).

٧. دراسة الخطيب (٢٠١١) بعنوان: "فعالية برنامج تدريبي قائم على الإشراف المتنوع في تنمية المهارات المهنية لدى مشرفي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وفعالية برنامج تدريبي قائم على الإشراف المتنوع في تنمية المهارات المهنية لدى مشرفي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية بمصر، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التجريبي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة تكوّنت من (٣٦) مشرفاً للغة الإنجليزية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أداء المعلمين والمشرفين، وأن فعالية الإشراف المتنوع في تحسين الأداء المهني للمعلم جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأن أسلوب النمو التعاوني من أفضل أساليب الإشراف المتنوع من وجهة نظر أفراد العينة.

٨. دراسة أبو الكاس (٢٠١٢) دراسة بعنوان: " دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقدير دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكوّنت من (٧١٠) معلماً و (٣٥) مشرفاً من الجنسين من أفراد المجتمع الأصلي العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين جيدة بوزن نسبي (٧٧,١٪) من وجهة نظر المشرفين، و (٧٢٪) من وجهة نظر المعلمين، وجاءت مجالات الإشراف مرتبة تنازلياً من وجهة نظر المشرفين كما يلي: (أهمية تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في تنمية أداء المعلمين - دور المشرف التربوي في الإشراف التربوي المتنوع - قدرة المشرف التربوي على ممارسة دوره في الإشراف التربوي المتنوع - الصعوبات المتوقعة التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي المتنوع)، أما ترتيبها تنازلياً من وجهة نظر المعلمين (أهمية تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في تنمية أداء المعلمين - قدرة المشرف التربوي على ممارسة دوره في الإشراف التربوي المتنوع - دور المشرف التربوي في الإشراف التربوي المتنوع - الصعوبات المتوقعة التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي المتنوع). كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية بينها تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (من ٥ - ١٠ سنوات).

٩. دراسة العلوية (٢٠١٤) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، وذلك من خلال معرفة واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي والصعوبات التي تواجه تطبيقه، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية)، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكوّنت من (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي جاء بدرجة متوسطة، وأن أقل أساليب الإشراف المتنوع ممارسةً هو أسلوب التطوير المكثف، وأن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الإشراف المتنوع هي قلة توفر الوقت لدى المعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المهني التعاوني. كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة الوظيفية، بينما توجد فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين الأوائل.

١٠. دراسة عبد الحكيم (٢٠١٥) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فلسفة الإشراف المتنوع، والأسس التربوية التي يستند إليها، ومعرفة واقع التحليل البيئي لأساليب الإشراف التربوي المتبعة ميدانياً في مصر، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع في مصر، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ونموذج سوات SWOT، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكوّنت من (٢٤٠) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن فعالية الإشراف المتنوع جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع المؤهل، والجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

١١. دراسة إيلان (Ilan)، (2008) بعنوان: "تطبيق الإشراف المتنوع في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإشراف المتنوع من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية بتركيا، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكوّنت من (٣٥) مشرفاً و(٢٠٥) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن قابلية المعلمين للتطبيق الإشراف المتنوع جاءت بدرجة تقدير عالية، وأن استجابة المديرين جاءت بدرجة تقدير عالية، وجاءت استجابة المعلمين بدرجة تقدير متوسطة في خيار التطوير المكثف، بينما كانت استجابة كلٍّ من المديرين والمعلمين على خيار التنمية المهنية التعاونية بدرجة تقدير عالية، وبدرجة تقدير متوسطة في خيار النمو المهني الموجه ذاتياً.

١٢. دراسة هيل (Hill)، (2009) بعنوان: "أثر الإشراف المتنوع في تطوير الخبرة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في إيلينوي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإشراف المتنوع في تطوير المعلمين المثبتين في مدرستين في ولاية إيلينوي بأمريكا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة الشخصية أداة لها، والتي طبقت على معلمي مدرستين في الولاية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المدارس التي تطبق الإشراف المتنوع تعمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحسين أنشطة المدرسة، وأن الإشراف المتنوع يساعد المعلمين على إيجاد رؤية واضحة في التخطيط للدرس وتنفيذ استراتيجيات جديدة والتعاون حول حل القضايا التعليمية المتخلفة.

١٣. دراسة أدريان (Adrian)، (2010) بعنوان: "أثر تخصيص الموارد المالية للمدارس اعتماداً على نموذج الإشراف المتنوع"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخصيص الموارد المالية للمدارس اعتماداً على نموذج الإشراف المتنوع في جميع المدارس الحضرية في ولاية جورجيا بأمريكا، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلات الشخصية أداة لها، والتي طبقت على جميع مديري المدارس في الولاية، وقد توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة لمديري المدارس، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والتمويل النقدي، يؤثر بشكل ملحوظ في قدرة نموذج الإشراف المتنوع على تحسين المدارس، وأن المدارس ذات الأداء المنخفض في بداية نموذج التصنيف تتحسن بمستويات أعلى من المدارس ذات الأداء المرتفع الأولي.

١٤. دراسة إليزابيث وآخرون (Elizabeth et. Al)، (2010) بعنوان: "تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين الجدد: دليل مديري المدارس للتوجيه والإشراف المتنوع"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين الجدد مهنيّاً من خلال مديري مدارس في ثلاث مقاطعات جنوب غرب ولاية فلوريدا بأمريكا كمشرّفين عليهم، ولتحقيق هذه الأهداف

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة تكونت من (١٩٤) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالإمكان تنفيذ أنشطة التوجيه والإشراف المتنوع على مستوى المدارس لتحسين قدرة المعلمين في جميع المجالات وزيادة كفاءتهم، وتعزيز بيئة داعمة مفيدة يمكن من خلالها تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين الجدد.

١٥. دراسة كونو (Kono، 2012) بعنوان: "الإشراف المتنوع: بديل للنمو المهني والتطوير

لجميع المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز وتطوير نظام الإشراف المتنوع كبديل للإشراف الإكلينيكي (العيادي) والمستخدم بشكل واسع في مدارس K-12 في ولاية لاس فيغاس بأمريكا، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة الشخصية والاستبانة أداتين لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإشراف المتنوع يعتمد على توظيف نماذج تقييم متعددة لتحسين التدريس داخل الصف، ويتطلب إيجاد مبادئ تساعد على الفهم العميق لدى المعلمين لتطبيقه، وأن النمو المهني يختلف من معلم لآخر تبعاً للفروق الفردية.

١٦. دراسة راشيل (Rachel)، (2012) بعنوان: "تدريب مشرفي المدارس: الإشراف المحلي

المتنوع المرتكز على خبرات العمل السابقة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة المشرفين المحليين في ولاية فيرجينيا بأمريكا للإشراف المتنوع في المدارس بناءً على تجارب العمل السابقة للمرؤوسين، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لها، وطبقت على عينة تكونت من (١٠٢) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن العديد من مشرفي المدارس في الولاية لم يتلق تدريباً رسمياً، وأن الإشراف في هذه المدارس بما يتضمن الإشراف المتنوع يرتبط بالخبرة السابقة للمشرف التربوي.

١٧. دراسة إيان وآخرون (Ian et. Al)، (2014) بعنوان "التأمل الذاتي للمديرين للإشراف

المتنوع والتقييم: العملية الإدراكية لمديري المدارس في ضوء الإصلاحات للقيادة المدرسية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تصورات مدراء المدارس والمعلمين في ثمان مدارس ابتدائية في الغرب الأوسط بأمريكا حول الإشراف المتنوع والتقييم، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لها، وطبقت على جميع مديري مدارس ومعلمين في المدارس الثمانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لصالح المتغير التصنيفي سنوات الخبرة في مجال التدريس (١-٣ سنوات)، وأن مديري المدارس يفتقرون إلى

المهارات التشخيصية لتقييم احتياجات المعلمين، وأن الإشراف المتنوع يؤدي إلى بناء علاقات ثقة وردود فعل إيجابية ويساعد على تلبية احتياجات المعلمين الفردية.

رابعاً/ التعقيب على الدراسات السابقة:

١- جوانب الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في هدفها العام الذي وُجه نحو دراسة الإشراف المتنوع، ومن حيث المنهج فقد اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، باستثناء دراسة إليزابيث وآخرون (Elizabeth et. Al, 2010)، التي استخدمت المنهج الوصفي والكمي، ومن حيث الأداة فقد اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة أداة لها، إلا أن دراسة كونو (Kono, 2012)، ودراسة راشيل (Rachel, 2012)، ودراسة إيان وآخرون (Ian et. Al, 2014) أضافت المقابلة الشخصية مع الاستبانة أداة للدراسة، بينما اعتمدت دراسة هيل (Hill, 2009)، ودراسة أدريان (Adrian, 2010) المقابلة الشخصية فقط أداة لها، ومن حيث العينة فقد اتفق البحث الحالي مع دراسات العبد الجبار (٢٠٠٧)، والعلوية (٢٠١٤)، وعبد الحكيم (٢٠١٥)، وهيل (Hill, 2009)، وإليزابيث وآخرون (Elizabeth et. Al, 2010)، وكونو (Kono, 2012)، في أن عينتها هي المعلمين، كما اتفقت جزئياً مع دراسات أبو الكاس (٢٠١٢)، والسلمي (١٤٣٥)، وإيلان (Ilan, 2008)، في أن العينة بهذه الدراسات كانت معلمين ومشرفين، ودراسة إيان وآخرون (Ian et. Al, 2014)، في أن عينتها كانت معلمين ومديرين، ودراساتي الزغبى (١٤٢٩)، والموسى (١٤٣٠) في أن عينتهما كانت معلمين ومديرين ومشرفين تربويين، فيما اختلف البحث الحالي مع دراسات السلامي (٢٠٠٨)، ودراسة الخطيب (٢٠١١)، ودراسة راشيل (Rachel, 2012) حيث كانت عينة هذه الدراسات مشرفين تربويين، ودراسة أدريان (Adrian, 2010) في أن عينتها كانت مديري المدارس فقط.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لكونه أكثر مناهج البحث ملائمة لطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمات المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان اللواتي كُنَّ على رأس عملهن أثناء فترة تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ، وقد بلغ عددهن (٣٦٣) معلمة، وهو ما يبيّنه الجدول التالي (١):

جدول (١): عدد مدارس ومعلمات المدارس الثانوية أفراد مجتمع البحث في مكتب تعليم صبيا بمنطقة

جازان

عدد مدارس ومعلمات المرحلة الثانوية		مكتب التعليم
عدد المعلمات	عدد المدارس	
٣٦٣	١٧	صبيا

*من واقع بيانات إدارة تعليم صبيا في العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ. ٢٠١٧/٢٠١٨ م أثناء

تطبيق أداة البحث.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٢٤٢) معلمة في المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة وهي تمثل ما نسبته (٦٧٪) تقريباً من حجم مجتمع البحث، وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث في ضوء المتغيرين التصنيفيين (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم).

١. توزّع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢): توزّع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٠٤	٨٤,٣
دبلوم عالي	٣٠	١٢,٤
ماجستير /دكتوراه	٨	٣,٣
المجموع	٢٤٢	١٠٠

٢. توزّع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم:

جدول (٣): توزّع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم

سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٥	١٨,٦
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٩١	٣٧,٦
١٠ سنوات فأكثر	١٠٦	٤٣,٨
المجموع	٢٤٢	١٠٠

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة تم إعدادها لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٤٠) فقرة، بعد ذلك تم عرض الاستبانة على (١٩) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء الهيئات التدريسية المتخصصين في الإدارة التربوية والإشراف التربوي وأصول

التربية والقياس والتقويم واللغة العربية بعدد من الجامعات، وقد أخذت الباحثة بآرائهم وملحوظاتهم، فتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٥) فقرة، وصممت في جزئين:

- الجزء الأول: ويهدف إلى التعريف بالبحث وتعليمات تعبئة الاستبانة وبيانات أفراد العينة.
- الجزء الثاني: ويهدف إلى معرفة تقديرات وجهة نظر أفراد عينة البحث على مضامين فقرات الاستبانة التي اشتملت على (٣٥) فقرة توزعت إلى مجالين هما: (فاعلية الإشراف المتنوع، وأدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) وتوزع المجال الثاني إلى ثلاثة محاور هي: (دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف، ودور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني، ودور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً) مقرونة بسلم إجابات وفق نموذج (ليكرت) ذي التدرج الثلاثي: (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة)، بحيث يجيب أفراد العينة عن كل فقرة باختيار درجة موافقة واحدة من بين بدائل الإجابة الثلاثة بوضع علامة (✓) داخل الخانة المناسبة، وقد توزعت هذه الفقرات إلى مجالات ومحاورها كما في الجدول التالي (٤):

جدول (٤): توزع فقرات الاستبانة حسب مجالات ومحاور البحث

المجال	المحور	عدد الفقرات	الفقرات الإيجابية	الفقرات السلبية في الأصل
فاعلية الإشراف المتنوع	فاعلية الإشراف المتنوع	١٤ فقرة	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ١٠، ١١، ١٢، ١٣	٧، ٩، ١٤
أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء	دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف	٨ فقرات	١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١	١٦، ٢٢
	دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني	٥ فقرات	٢٤، ٢٥، ٢٧	٢٣، ٢٦
	دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً	٨ فقرات	٢٨، ٣٠، ٣١، ٣٤، ٣٥	٢٩، ٣٢، ٣٣

خامساً: صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث:

تم التحقق من صدق أداة البحث كما يلي:

أ) صدق المحكمين:

تم توزيع الاستبانة على (١٩) من الأساتذة المتخصصين وبشكل خاص في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وذلك بهدف إبداء الرأي حول صلاحية الاستبانة للهدف المعدة من أجله، وكذلك مناسبة الفقرات للمجال وللمحور الذي تنتمي إليه، ومدى دقة الصياغة اللغوية للفقرات، وتعديل الاستبانة بإضافة أو حذف بعض الفقرات، وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين المحكمين حول فقرات الاستبانة ما بين (٧٥٪ - ٨٠٪)، وهي نسب اتفاق عالية مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق.

ب) الاتساق الداخلي:

تم حساب قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) معلمة يمثلن نفس أفراد المجتمع الأصلي لعينة البحث ولكن من خارج عينة البحث، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة بدرجة المحور وبالدرجة الكلية للاستبانة (ن=٥٠)

فاعلية الإشراف المتنوع			دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف			دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني			دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط الكلية
١	٠,٦٣٤	٠,٥٨٨	١٥	٠,٦١٥	٠,٥٢٤	٢٣	٠,٦١١	٠,٥٩٥	٢٨	٠,٥٦١	٠,٥٣١
٢	٠,٦١٠	٠,٥٧٣	١٦	٠,٦٢٢	٠,٦١٠	٢٤	٠,٥٧٧	٠,٥٠٣	٢٩	٠,٥١٩	٠,٥١٠
٣	٠,٥٨٠	٠,٥١١	١٧	٠,٧١٧	٠,٦٨٩	٢٥	٠,٦٢٢	٠,٥١٩	٣٠	٠,٥٨٣	٠,٥٤٠
٤	٠,٦٠٢	٠,٤٩٩	١٨	٠,٦٨٨	٠,٦٥٩	٢٦	٠,٤٩٩	٠,٤٥٦	٣١	٠,٦٩٣	٠,٦٣٢
٥	٠,٥١٨	٠,٥١٠	١٩	٠,٦٥٦	٠,٥٩٧	٢٧	٠,٥٧٠	٠,٥١٩	٣٢	٠,٦١٥	٠,٥٩٩
٦	٠,٦٥٣	٠,٤٩٧	٢٠	٠,٦٠٨	٠,٦٠٢				٣٣	٠,٥٥٠	٠,٥٤١
٧	٠,٦٣٧	٠,٦٠١	٢١	٠,٦٠٢	٠,٥٩٩				٣٤	٠,٦١٥	٠,٦٠٧
٨	٠,٧١٢	٠,٦٧٩	٢٢	٠,٥٣٩	٠,٥١٢				٣٥	٠,٥٣٢	٠,٥٢١
٩	٠,٦٩٠	٠,٦٤٤									
١٠	٠,٦٠٣	٠,٥٨٩									
١١	٠,٥٩٣	٠,٥٤٦									
١٢	٠,٦٢١	٠,٥١٣									
١٣	٠,٥٨٠	٠,٥٣٨									
١٤	٠,٦٧١	٠,٦٥١									

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه وكذلك معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى صدق الاستبانة.

كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة المجال/ المحور والدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): قيم معاملات الارتباط بين درجة المجال/ المحور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	فاعلية الإشراف المتنوع	٠,٧٣٥
٢	دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف	٠,٧١١
٣	دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني	٠,٦٥٧
٤	دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً	٠,٧١٥

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المجال/ المحور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يشير إلى صدق الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا- كرونباخ وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، والجدول (٧) يوضح قيم معاملات الثبات للأداة باستخدام معادلة ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول (٧): قيم معاملات الثبات للأداة باستخدام معادلة ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية.

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	فاعلية الإشراف المتنوع	٠,٧٣٦
٢	دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف	٠,٧١٣
٣	دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني	٠,٧٩٩
٤	دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً	٠,٧٥٦
٥	الدرجة الكلية	٠,٨٧٩

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الثبات للأداة تراوحت ما بين (٠,٧١٣ - ٠,٨٧٩) وهي معاملات مرتفعة، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وإمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها.

متغيرات البحث:

١- المتغير المستقل: الإشراف المتنوع.

٢- المتغير التابع: أداء المعلمات.

٣- المتغيرات التصنيفية:

- المؤهل العلمي، وله ثلاث فئات: (بكالوريوس، ودبلوم عالي، وماجستير/دكتوراه).

- سنوات الخبرة في التعليم، ولها ثلاث فئات: (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ - أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر).

مقياس الحكم على فقرات أداة البحث:

يتمثل مقياس الحكم على درجة المتوسط الحسابي لتقديرات وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية لواقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان كما يظهر في الجدول (٨):

جدول (٨): مقياس الحكم على درجة متوسط تقديرات وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية لواقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان

المتوسط الحسابي	درجة تقديرات وجهة النظر
-----------------	-------------------------

درجة قليلة	١ - ٦٦،١
درجة متوسطة	٦٧،١ - ٣٣،٢
درجة كبيرة	٣ - ٣٤،٢

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث للإجابة عن أسئلته الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كاي^٢ للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بتقديرات معلمات المدارس الثانوية لواقع الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ودوره في تطوير أداء المعلمات.

٢. اختبار كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis) لمعرفة الفروق الظاهرة في إجابة السؤال الثاني المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والسؤال الثالث المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

نتائج البحث:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ونصّه: ما تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع؟ ومناقشتها.

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكاي^٢ لتقديرات وجهة نظرهن، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (٩):

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة كاي^٢ لتقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع.

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠
١٢	يجعل الإشراف المتنوع المعلمة أكثر تقبلاً للرأي الآخر في أدائها	ك	١٣	١٠٥	١٢٤	٢٠٥٩٧	كبيرة	١	٨٧،٣٨٠*
	%	%٥،٤	%٤٣،٤	%٥١،٢					
١١	يشجع الإشراف المتنوع على إنتاج وتوليد المعرفة	ك	٢١	١٠٦	١١٥	٢٠٦٤٢	كبيرة	٢	٦٦،٧٠٢*
	%	%٨،٧	%٤٣،٨	%٤٧،٥					
٣	يتيح الإشراف	ك	٢٨	١٠٠	١١٤	٢٠٣٥	كبيرة	٣	٥٢،٧٩٣*

م	الفقرات		قليلة	متوسطة	كبيرة	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	٢٤
	المتنوع فرصاً للمشاركة في تحديد أساليب تطوير الأداء	%	١١,٦	٤١,٣	٤٧,١					
١٣	يساعد الإشراف المتنوع على اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة	ك	٣٠	١٠,٤	١٠,٨					
		%	١٢,٤	٤٣,٠	٤٤,٦	٢,٣٢	٠,٦٨٤	متوسطة	٤	٤٧,٨٣٥*
١	يراعى الإشراف المتنوع الفروق الفردية بين المعلمات	ك	٢٤	١١٧	١٠١					
		%	٩,٩	٤٨,٣	٤١,٧	٢,٣١	٠,٦٤٥	متوسطة	٥	٦١,٢٩٨*
١٠	يساعد الإشراف المتنوع على إيجاد بيئة نمو مهني داخل المدرسة	ك	٢٤	١١٩	٩٩					
		%	٩,٩	٤٩,٢	٤٠,٩	٢,٣٠	٠,٦٤٣	متوسطة	٦	٦٢,١٩٠*
٨	يُمكّن الإشراف المتنوع من تنمية مهارات إدارة بيئة التعلم بفاعلية	ك	٢٣	١٢٣	٩٦					
		%	٩,٥	٥٠,٨	٣٩,٧	٢,٣٠	٠,٦٣٤	متوسطة	٦	٦٦,٣٥٥*
٥	يوفر الإشراف المتنوع أساليب متعددة لتنمية المعارف المهنية	ك	٢٧	١٢٣	٩٢					
		%	١١,٢	٥٠,٨	٣٨,٠	٢,٢٦	٠,٦٤٩	متوسطة	٨	٥٩,٥١٢*
٦	يُتيح الإشراف المتنوع فرصاً عميقة لتنفيذ مواقف تعليمية متنوعة	ك	٣٥	١٠٩	٩٨					
		%	١٤,٥	٤٥,٠	٤٠,٥	٢,٢٦	٠,٦٩٥	متوسطة	٨	٩٣,٥٢٩*
٢	يُسهم الإشراف المتنوع في تصنيف مستوى أداء المعلمات	ك	٣٢	١١٩	٩١					
		%	١٣,٢	٤٩,٢	٤٧,٦	٢,٢٤	٠,٦٧١	متوسطة	١٠	٤٨,٩٠١*

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	٢٤
	بمعايير دقيقة								
٤	يجعل الإشراف المتنوع زيارة المشرفة التربوية زيارة تطوير لا تقييم فقط	ك	٤٦	١٠٢	٩٤	٢٠١٩	٠٠٧٣٥	متوسطة	١١
		%	%١٩٠	%٤٢٠١	%٣٨٠٨				٢٢٠٧٤٤*
٧	يسهم الإشراف المتنوع في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم**	ك	٤١	١٢٢	٧٩	١٠٨٤	٠٠٦٨٧	متوسطة	١٢
		%	%١٦٠٩	%٥٠٠٤	%٣٢٠٦				٤٠٠٧١٩*
٩	يرفع الإشراف المتنوع مستوى الثقة المتبادلة مع المشرفة التربوية**	ك	٤٩	١٠٣	٩٠	١٠٨٣	٠٠٧٤٠	متوسطة	١٣
		%	%٢٠٠٢	%٤٢٠٦	%٣٧٠٢				٩١٠٦٩٤*
١٤	يدفع الإشراف المتنوع نحو تجريب أساليب جديدة في التدريس**	ك	٣٩	٩٨	١٠٥	١٠٧٢	٠٠٧٢٣	متوسطة	١٤
		%	%١٦٠١	%٤٠٠٥	%٤٣٠٤				٣٢٠٥٨٧*
	المتوسط العام للمجال					٢٠١٩	٠٠٥٤٤	متوسطة	

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** عبارة سلبية في الأصل.

يتبين من جدول (٩) ما يلي:

أ- جاءت تقديرات فقرات المجال الأول (فاعلية الإشراف المتنوع) بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢٠١٩) وبانحراف معياري (٠,٥٤٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (١٠٧٢ - ٢٠٤٥). وتدل هذه النتيجة على الفاعلية المتوسطة للإشراف المتنوع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان. وقد اتفق البحث الحالي في نتيجته هذه مع نتيجة دراسة عبد الحكيم (٢٠١٥) حيث جاءت فاعلية الإشراف

المتنوع بدرجة (متوسطة)، فيما اختلفت نتيجته مع نتيجة دراستي الخطيب (٢٠١١)، والسلامي (٢٠٠٨).

ب- جاءت تقديرات (٣ فقرات) من بين فقرات المجال بدرجة تقدير (كبيرة)، هي الفقرة رقم (١٢) ونصّها "يجعل الإشراف المتنوع المعلمة أكثر تقبلاً للرأي الآخر في أدائها" بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٥) وبانحراف معياري (٠،٥٩٧)، تليها الفقرة رقم (١١) ونصّها "يشجّع الإشراف المتنوع على إنتاج وتوليد المعرفة" بمتوسط حسابي (٢،٣٨) وبانحراف معياري (٠،٦٤٢)، تليها الفقرة رقم (٣) ونصّها "يتيح الإشراف المتنوع فرصاً للمشاركة في تحديد أساليب تطوير الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٥) وبانحراف معياري (٠،٦٨٠).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإشراف المتنوع يتيح أمام المعلمة الفرصة المناسبة لإبداء رأيها حول آلية الإشراف التي تتناسب مع ما تحتاج إلى تطويره في أدائها، فالمعلمة المبتدئة تفضل الحصول على إشراف إكلينيكي (عيادي) مكثف، في حين أن المعلمة ذو الخبرة التربوية تمتلك المهارات الأساسية اللازمة فتحتاج فقط دعم ومساعدة المشرفة التربوية.

ج- جاءت أقل تقديرات فقرات المجال (٣ فقرات وبدرجة تقدير (متوسطة) هي: الفقرة رقم (١٤) ونصّها "يدفع الإشراف المتنوع نحو تجريب أساليب جديدة في التدريس" بمتوسط حسابي (١،٧٢) وبانحراف معياري (٠،٧٢٣)، تليها الفقرة رقم (٩) ونصّها "يرفع الإشراف المتنوع مستوى الثقة المتبادلة مع المشرفة التربوية" بمتوسط حسابي (١،٨٣) وبانحراف معياري (٠،٧٤٠)، تليها الفقرة رقم (٧) ونصّها "يسهم الإشراف المتنوع في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم" بمتوسط حسابي (١،٨٤) وبانحراف معياري (٠،٦٨٧).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإشراف المتنوع يعتمد على الأساليب الحديثة في التدريس بهدف تحسين العملية التعليمية وليس على الأساليب التقليدية التي قد لا تناسب جميع المعلمات وتخصّصاتهن المختلف، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تدني مستوى الثقة المتبادلة بين المشرفة التربوية والمعلمة والذي قد يعود إلى ضعف اهتمام المشرفة التربوية بإيجاد علاقة إيجابية تعاونية مشتركة مع المعلمة لإثراء مناخ تعاوني صحي يساعد على رفع مستوى قدرة المعلمة في التجاوب معها.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ونصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع تعزى إلى المتغير التصنيفي المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/دكتوراه)؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة الفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)، تم استخدام اختبار كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis) وهو الأسلوب الإحصائي اللا بارامترى المناظر لتحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك نظراً لتفاوت حجم العينة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (١٠):

جدول (١٠): قيمة كا^٢ لمعرفة الفروق في مجال (فاعلية الإشراف المتنوع) التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي باستخدام معادلة كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
بكالوريوس	٢٠٤	١٠٣،٨٦	٨٣،١٠٤	٠،٠٥
دبلوم عالي	٣٠	٢١٢،٨٣		
ماجستير /دكتوراه	٨	٢٢٨،٨١		

يتبين من جدول (١٠) ما يلي:

- أن قيمة كا^٢ لمعرفة الفروق في مجال (فاعلية الإشراف المتنوع) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان على فقرات المجال والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)، بلغت (٨٣،١٠٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠٥)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه التقديرات، وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير/ دكتوراه).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التأهيل العلمي لرفع مستوى كفايات المعلمة وتنمية المعارف والمهارات اللازمة من أجل تفعيل الإشراف المتنوع، ويجعلها أكثر قدرة على تحليل الصعوبات التي قد تواجهها، وهذا الذي يهدف إليه الإشراف التربوي. وقد اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة عبد الحكيم (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث ونصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع تعزى إلى المتغير التصنيفي سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة الفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم (أقل من

٥ سنوات، من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، تم استخدام اختبار كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (١١):

جدول (١١): قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في مجال (فاعلية الإشراف المتنوع) التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم باستخدام معادلة كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)

سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاس ^٢	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٤٥	٢٦,٠٠	١٦٨,٣٦٨	٠,٠٥
من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٩١	٩٩,٩٥		
١٠ سنوات فأكثر	١٠٦	١٨٠,٥٥		

يتبين من جدول (١١) ما يلي:

- أن قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في مجال (فاعلية الإشراف المتنوع) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لواقع الإشراف المتنوع التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم بلغت على (١٦٨,٣٦٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه التقديرات، وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة الأطول في التعليم (١٠ سنوات فأكثر).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات ذوات الخبرة الطويلة لديهن القدرة على تقبل المستجدات في الساحة التعليمية والتعامل معها بكفاءة في ضوء ما اكتسبن من خبرة في هذا المجال، وهذا ما تفسره النظرية الحديثة للتعلم (البنائية) التي تشير إلى بناء المعارف ذاتياً بالاستفادة من الخبرات السابقة، في حين أن المعلمات ذوات فئات الخبرة الأخرى قد لا يمتلكن المهارة الكافية والقدرة على تجربة ما هو جديد في الميدان التعليمي. وقد اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة عبد الحكيم (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع ونصّه: ما تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لأدوار الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) ولكل محور من المحاور الثلاثة للمجال، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (١٢):

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لمجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) ولكل محور من محاوره الثلاثة

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
١	كبيرة	٠,٣١١	٢,٣٨	دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف
٣	متوسطة	٠,٢٥١	٢,٠٨	دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني
٢	متوسطة	٠,٣٣٤	٢,٢٤	دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً
	متوسطة	٠,٤٢٢	٢,٢٣	المجال ككل

يتبين من جدول (١٢) أن تقديرات فقرات المجال الثاني (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٤٢٢).

كما يتبين أن أعلى محاور المجال تقديراً هو محور (دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف) وبدرجة تقدير (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٢,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٣١١)، وفي المرتبة الثانية جاء محور (دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً) وبدرجة تقدير (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٢,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٣٣٤)، في حين جاء في المرتبة الثالثة محور (دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني) وبدرجة تقدير (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٢,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٢٥١).

ولمعرفة تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لأدوار الإشراف المتنوع في تطوير أدائهن حسب كل محور من محاور المجال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما^٢، وقد جاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف:

جاءت تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف لأداء المعلمات أنفسهن كما في الجدول التالي (١٣):

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة كا^٢ لتقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف لأداء المعلمات أنفسهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	الحسابي المتوسط	المعيار الإحصائي	درجة التقدير	ترتيب	كأ
٢٢	ك	١٤٧	٨٠	١٥	٢٠٥٤	٠,٦١١	كبيرة	١	١٠٨,٠٠٨*
	أحرص على العمل المستمر لتطوير أدائي الصفي كنتيجة للنقد البناء الذي يقدمه لي الإشراف المتنوع**	%٦٠,٧	%٣٣,١	%٦,٢					
١٥	ك	٢٢	٩٨	١٢٢	٢,٤١	٠,٦٥٢	كبيرة	٢	٦٧,٥٧٠*
	يساعدني الإشراف المتنوع في تطوير مهاراتي في التخطيط الجيد للتدريس بشكل مستمر	%٩,١	%٤٠,٥	%٥٠,٤					
١٨	ك	٢٩	٨٧	١٢٦	٢,٤٠	٠,٦٩٤	كبيرة	٣	٥٩,٠٦٦*
	يتيح الإشراف المتنوع لي تحليل الزيارة الصفية مع المشرفة التربوية بشكل تفصيلي	%١٢,٠	%٣٦,٠	%٥٢,١					
٢٠	ك	٢٤	٩٥	١٢٣	٢,٤٠	٠,٦٦٤	كبيرة	٣	٦٤,٥٧٠*
	يجعلني الإشراف المتنوع على اطلاع واضح بخطة الزيارة الصفية اللاحقة مما يمكنني الاستعداد لها بشكل أكبر	%٩,٩	%٣٩,٣	%٥٠,٨					
١٩	ك	٢٢	١٠٦	١١٤	٢,٣٨	٠,٦٤٧	كبيرة	٥	٦٤,٣٩٧*
	يمكنني الإشراف المتنوع من تطوير أدائي وفق خطة	%٩,١	%٤٣,٨	%٤٧,١					

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	الحسابي المتوسط	المعياري	درجة التقدير	تقدير	كا
	إستراتيجية مرسومة								
٢١	ك	٢٢	١٠٤	١١٦	٢٠٣٨	٠٠٠٦٤٨	كبيرة	٥	٦٤٠٨٩٣*
	يتطلب الإشراف المتنوع البحث عن مصادر معرفة جديدة تُعينني على تحسين أدائي	%٩٠	%٤٣٠	%٤٧٠٩					
١٧	ك	٢١	١١٥	١٠٦	٢٠٣٥	٠٠٠٦٣٤	كبيرة	٧	٦٦٠٧٠٢*
	يتم تطوير أداة الملاحظة في الإشراف المتنوع بشكل يجعلني أطوّر سلوكياتي المحددة فيها باستمرار	%٨٠٧	%٤٧٠٥	%٤٣٠٨					
١٦	ك	٨٢	١٢٢	٣٨	٢٠١٨	٠٠٠٦٨١	متوسطة	٨	٤٣٠٧٦٩*
	يساعدني الإشراف المتنوع في تطوير إستراتيجياتي في التدريس بشكل مستمر**	%٣٣٠٩	%٥٠٠٤	%١٥٠٧					
	المتوسط العام للمحور				٢٠٣٨	٠٠٠٣١١	كبيرة		

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** عبارة سلبية في الأصل.

يتبين من جدول (١٣) ما يلي:

أ- جاءت تقديرات فقرات المحور الأول (دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف) بدرجة تقدير (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢٠٣٨) وبانحراف معياري (٠,٣١١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (٢٠١٨ - ٢٠٥٤). وتدل هذه النتيجة على أهمية دور

الإشراف المتنوع في التطوير المكثف لأداء معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صibia بمنطقة جازان من وجهة نظرهن.

ب- جاءت تقديرات (٧ فقرات) من بين فقرات المحور بدرجة تقدير (كبيرة)، أعلاها الفقرة رقم (٢٢) ونصّها "أحرص على العمل المستمر لتطوير أدائي الصفي كنتيجة للنقد البناء الذي يقدمه لي الإشراف المتنوع" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤) وبانحراف معياري (٠,٦١١)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٥) ونصّها "يُساعدني الإشراف المتنوع في تطوير مهاراتي في التخطيط الجيد للتدريس بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤١) وبانحراف معياري (٠,٦٥٢)، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٨) ونصّها "يُتيح الإشراف المتنوع لي تحليل الزيارة الصفية مع المشرفة التربوية بشكل تفصيلي" بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٦٩٤)، والفقرة رقم (٢٠) ونصّها "يجعلني الإشراف المتنوع على اطلاع واضح بخطة الزيارة الصفية اللاحقة مما يمكنني الاستعداد لها بشكل أكبر" بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٦٦٤). وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي في دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف للأداء مع نتيجة دراسة الزغيبي (١٤٢٩)، ودراسة الموسى (١٤٣٠)، فيما اختلفت نتيجته مع نتيجة دراسة العلوية (٢٠١٤)، ودراسة إيلان (Ilan)، (2008).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإشراف المتنوع يشجع المعلمة على تطوير مهاراتها في التخطيط للتدريس من خلال النقد البناء الذي تقدمه المشرفة التربوية، حيث تقوم المشرفة التربوية بتكثيف جهودها مع المعلمات من خلال وضع خطة واضحة للزيارة الصفية يتحدد فيها المهارات التدريسية التي يجب إتقانها، والعمل على تحليل هذه الخطة بعد الزيارة الصفية، وهذا يساعد كل معلمة على التركيز في تحسين نقاط ضعفها لتجنبها في الزيارات الصفية اللاحقة، وبالتالي قيامها بشكل مستمر على تطوير أدائها.

ج- جاءت أقل تقديرات فقرات المحور وبدرجة تقدير (متوسطة) الفقرة رقم (١٦) ونصّها "يُساعدني الإشراف المتنوع في تطوير استراتيجياتي في التدريس بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨) وبانحراف معياري (٠,٦٨١).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى إدراك المشرفة التربوية لأهمية تدريب المعلمة على إتقان أدائها التدريسي في بداية عملها والتركيز على الخطة الإشرافية بشكل عام لا زال يحتاج إلى رفعه، وقد يكون ذلك بعقد دورات تدريبية تطويرية لتطوير أداء المشرفات التربويات، وورش عمل لإطلاعهن على المستجدات في مجال الإشراف التربوي من نماذج حديثة واستراتيجيات تساعدن على القيام بعملهن وبخاصة زيادة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.

المحور الثاني: دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني:

جاءت تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني لتطوير أداء المعلمات أنفسهن كما في الجدول التالي (١٤):

جدول (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة كاً

لتقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني لتطوير أداء المعلمات أنفسهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	ك	قليلة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	كاً
٢٥	يُتيح الإشراف المتنوع الفرص أمام المعلمات بالمدرسة لتنظيم ورش عمل وأنشطة ذاتية لتبادل التجارب والخبرات	١٩	٩٥	١٢٨	٢,٤٥	٠,٦٣٧	كبيرة	١	٧٧,٤٦٣*
٢٤	يُدفعني الإشراف المتنوع إلى المشاركة مع المعلمات في إيجاد ثقافة تشاورية بالمدرسة	١٧	١٠٣	١٢٢	٢,٤٣	٠,٦٢٢	كبيرة	٢	٧٧,٦١٢*
٢٧	يُتيح الإشراف المتنوع المجال أمام المعلمات للمشاركة في إعداد بطاقات الملاحظة الصفية التي تطوّر أدائهن	٣٦	٩٣	١١٣	٢,٣١	٠,٧١٨	متوسطة	٣	٣٩,٥٧٩*
٢٦	يُتيح الإشراف المتنوع الفرصة أمام المعلمات لتبادل الزيارات الصفية والدروس	١١٧	٩٢	٣٣	١,٦٥	٠,٧٠٨	قليلة	٤	٤٦,١٢٤*

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	الدرجة التقديرية	الترتيب	كا
	التطبيقية وفق ما تقتضيه حاجة أي ممنهن المهنية**						
٢٣	يُدفعني الإشراف المتنوع إلى التعاون مع المعلمات لتبادل المعارف والتجارب والخبرات**	١٢٩	٩٠	٢٣	١٠٥٦	٠٠٠٦٦١	٧١٠٢٦٤*
	المتوسط العام للمحور				٢٠٠٨	٠٠٢٥١	٥

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** عبارة سلبية في الأصل.

يتبين من جدول (١٤) ما يلي:

أ- جاءت تقديرات فقرات المحور الثاني (دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني) بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٢٥١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (١,٥٦ - ٢,٤٥). وتدل هذه النتيجة على ضرورة زيادة الاهتمام بالأنشطة التعاونية بين المعلمات، والحرص على إيجاد بيئة تعليمية ثقافية يمكن للجميع المشاركة فيها وتقديم المساعدة بهدف الارتقاء بمستوى المعلمات بشكل خاص ومستوى المدرسة بشكل عام. وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العلوية (٢٠١٤)، فيما اختلفت نتيجته مع نتيجة دراسات الزغبيني (١٤٢٩)، والموسى (١٤٣٠)، والسلمي (١٤٣٥)، وإيلان Ilan، (2008).

ب- جاءت تقديرات (فقرتين) من بين فقرات المحور بدرجة تقدير (كبيرة)، أعلاها الفقرة رقم (٢٥) ونصّها "يُتيح الإشراف المتنوع الفرص أمام المعلمات بالمدرسة لتنظيم ورش عمل وأنشطة ذاتية لتبادل التجارب والخبرات" بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٦٣٧)، تليها الفقرة رقم (٢٤)

ونصّها "يدفعني الإشراف المتنوع إلى المشاركة مع المعلمات في إيجاد ثقافة تشاركية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٦٢٢).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أنشطة النمو المهني التعاوني يُعد من الأنشطة المألوفة لدى المعلمات، وهي قد تتم دون توجيه أو إشراف مباشر من المشرفة التربوية، وبالتالي وافقت المعلمات أفراد عينة البحث على أهمية هذه الأنشطة في تطوير أدائهن؛ فالإشراف المتنوع يدعم الحوار المتبادل والمشاركة بين المعلمات، وتبادل الخبرات والتجارب واكتساب المعارف فيما بينهن، وبالتالي وجود ثقافة تشاركية تدعم المناخ الإيجابي للعملية التعليمية بالمدرسة. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلمة أكثر قرباً واتصالاً بزميلاتها من المشرفة التربوية، وبالتالي يمكن تقبل التغذية الراجعة منهن بشكل أفضل من المشرفة التربوية.

ج- جاءت أقل تقديرات فقرات المحور وبدرجة تقدير (قليلة) الفقرة (٢٣) ونصّها "يدفعني الإشراف المتنوع إلى التعاون مع المعلمات لتبادل المعارف والتجارب والخبرات" بمتوسط حسابي (١,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٦٦١)، تليها الفقرة رقم (٢٦) ونصّها "يسمح الإشراف المتنوع الفرصة أمام المعلمات لتبادل الزيارات الصفية والدروس التطبيقية وفق ما تقتضيه حاجة أي منهن المهنية" بمتوسط حسابي (١,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٧٠٨).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام المشرفة التربوية بتشجيع المعلمة على الاستعانة بزميلاتها والتعاون معهن، وبالتالي فإن اهتمام المشرفة التربوية قليل بتوجيه المعلمات نحو وضع خطة لتطوير أدائهن بناءً على التجارب والخبرات والزيارات الصفية والدروس التطبيقية وتقييم زميلاتهن مما قد يؤدي إلى اكتفاء بعض المعلمات بالتوجيهات المباشرة في العملية الإشرافية.

المحور الثالث: دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً

جاءت تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً لتطوير أداء المعلمات أنفسهن كما في الجدول التالي (١٥):

جدول (١٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة كاي^٢ لتقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً لتطوير أداء المعلمات أنفسهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	١	٢	٣	٤	٥
٢٤									

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	المتغير	درجة التقدير	ترتيب	كا
٣١	يتطلب الإشراف المتنوع مئي إعداد خطة خاصة لتنمية أدائي ذاتياً للتوافق مع الخطّة التعاونية	ك ٢٣	١٠٩	١١٠	٢٠٣٥	٠٠٦٤٩	كبيرة	١	٦١٠٨٤٣*
		% ٩٠	% ٤٥٠	% ٤٥٠					
٣٠	يُتطلب الإشراف المتنوع لديّ العمل بروح الاستكشاف والبحث عن الحلول لبعض المشكلات التي تواجهني في تطوير أدائي	ك ٢٤	١١٣	١٠٥	٢٠٣٣	٠٠٦٥٠	متوسطة	٢	٦٠٠١٠٧*
		% ٩٠٩	% ٤٦٠٧	% ٤٣٠٤					
٢٨	يشجعني الإشراف المتنوع على العمل في بعض المجالات بشكل مستقل لتطوير أدائي	ك ٣٣	١٠٠	١٠٩	٢٠٣١	٠٠٧٠٠	متوسطة	٣	٤٢٠٧٥٢*
		% ١٣٠٦	% ٤١٠٣	% ٤٥					
٣٥	يُساعدني الإشراف المتنوع في تحديد الاحتياجات الملانمة لتطوير أدائي	ك ٢٩	١١٧	٩٦	٢٠٢٧	٠٠٦٦٤	متوسطة	٤	٥٢٠٣٧٢*
		% ١٢٠٠	% ٤٨٠٣	% ٣٩٠٧					
٣٤	يُوجهني الإشراف المتنوع إلى كتابة تقارير دورية عن مدى تنفيذ خطتي الذاتية لتطوير أدائي	ك ٤٠	١٠٦	٩٦	٢٠٢٣	٠٠٧١٤	متوسطة	٥	٣١٠٣٧٢*
		% ١٦٠٥	% ٤٣٠٨	% ٣٩٠٧					

م	الفقرات	قليلة	متوسطة	كبيرة	المتوسط	المتوسط	درجة التقدير	تفسير	كا
٣٣	يُعتبر إعداد الملف الذي يتطلبه الإشراف المتنوع لتوثيق إنجازاتي مرجعاً لي لتقييم أدائي مرحلياً بشكل ذاتي**	ك	٤٣	١٠٨	٩١	٢٠١٩	٠٠٧١٨	متوسطة	٦
		%	%١٧،٨	%٤٤،٦	%٣٧،٦				
٣٢	يمكنني الإشراف المتنوع من الكشف عن تحديد جوانب القوة في أدائي لتعزيزها ذاتياً**	ك	٤٥	١١٢	٨٥	٢٠١٦	٠٠٧١٥	متوسطة	٧
		%	%١٨،٦	%٤٦،٣	%٣٥،١				
٢٩	يدفعني الإشراف المتنوع على تنمية الممارسة التأملية لتطوير بعض جوانب أدائي ذاتياً**	ك	٤٩	١١٤	٧٩	٢٠١٢	٠٠٧١٨	متوسطة	٨
		%	%٢٠،٢	%٤٧،١	%٣٢،٦				
	المتوسط العام للمحور					٢٠٢٤	٠٠٣٣٤	متوسطة	

* دال عند مستوى ٠،٠٥

** عبارة سلبية في الأصل.

يتبين من جدول (١٥) ما يلي:

أ- جاءت تقديرات فقرات المحور الثالث (دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً) بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢،٢٤) وبانحراف معياري (٠،٣٣٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (٢،١٢ - ٢،٣٥). وتدل هذه النتيجة على وجود معلمات لديهن القدرة على تطوير أدائهن بشكل ذاتي من خلال تحليل خبراتهن والقدرة على اتخاذ

القرار ووضع خطة زمنية للرجوع إليها دون الاعتماد الكلي على المشرفة التربوية، بالإضافة إلى كتابة تقارير دورية عن الخطة الذاتية توثق في ملف إنجاز المعلمة كمرجع لها مع تشجيعها على استخدام الطرق التي تساعد على الممارسة التأملية. وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العلوية (٢٠١٤)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسات الرغبيي (١٤٢٩)، والموسى (١٤٣٠)، وإيلان (٢٠٠٨).

ب- جاءت تقديرات فقرة واحدة من بين فقرات المحور بدرجة تقدير (كبيرة)، هي الفقرة (٣١) ونصّها "يتطلب الإشراف المتنوع مّي إعداد خطة خاصة لتنمية أدائي ذاتياً للتوافق مع الخطة التعاونية" بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٥) وبانحراف معياري (٠،٦٤٩).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية وجود مهارات خاصة للمعلمات تمكنهن من نجاح تطبيق الإشراف المتنوع، ومنها كيفية إعداد ملف إنجاز وخطة خاصة بكل منهن يمكن للمشرفة التربوية متابعة ما تم تحقيقه منها على فترات متباعدة دون الحاجة إلى الإشراف المباشر، وبالتالي منح المعلمة الثقة بأدائها، وهذا يشجعها على تطوير أدائها وقيامها بشكل مستمر باستكشاف الحلول وإيجاد البدائل للمشكلات التي قد تواجهها، والتي يمكن للمشرفة التربوية نقلها وتطبيقها على معلمات أخريات.

ج- جاءت أقل تقديرات فقرات المحور وبدرجة تقدير (متوسطة) الفقرة رقم (٢٩) ونصّها "يدفعني الإشراف المتنوع على تنمية الممارسة التأملية لتطوير بعض جوانب أدائي ذاتياً" بمتوسط حسابي (٢،١٢) وبانحراف معياري (٠،٧١٨)، تليها الفقرة رقم (٣٢) ونصّها "بمكّني الإشراف المتنوع من الكشف عن تحديد جوانب القوة في أدائي لتعزيزها ذاتياً" بمتوسط حسابي (٢،١٦) وبانحراف معياري (٠،٧١٥)، تليها الفقرة رقم (٣٣) ونصّها "يُعتبر إعداد الملف الذي يتطلبه الإشراف المتنوع لتوثيق إنجازاتي مرجعاً لي لتقييم أدائي مرحلياً بشكل ذاتي" بمتوسط حسابي (٢،١٩) وبانحراف معياري (٠،٧١٨).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن النمو الذاتي يتطلب وجود الممارسة التأملية لتطوير أداء المعلمة، حيث إن دور المشرفة التربوية يكاد ينحصر في متابعة خطة المعلمة فقط، وبالتالي فإن الممارسة التأملية من الأساليب المهمة التي تساعد المعلمة على متابعة أدائها في غرفة الصف من خلال تسجيله والعودة لمشاهدته واكتشاف نقاط الضعف لديها والعمل على تحسينها، وهو بالتالي يمكّن من التعرف على مواطن القوة والعمل على تعزيزها وتسجيل ذلك في ملف إنجاز يمكن الرجوع إليه لمتابعة مدى تطور المعلمة في أدائها وتقييم المستوى التي وصلت إليه، إما بشكل فصلي أو مرحلي، وبالتالي فإن الجهد يقع بشكل كامل على المعلمة في محور النمو الموجه ذاتياً وهذا ما يتطلب وجود مهارات عالية للمعلمات المصنفات ضمنه.

خامساً: عرض نتائج السؤال الخامس ونصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن تعزى إلى المتغير التصنيفي المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة الفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه)، تم استخدام اختبار كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis) وهو الأسلوب الإحصائي اللا بارامترتي المناظر لتحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك نظراً لتفاوت حجم العينة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (١٦):

جدول (١٦): قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في محاور مجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) لدى المعلمات التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي باستخدام معادلة كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)

المحور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاس ^٢	مستوى الدلالة
دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف	بكالوريوس	٢٠٤	١٠٥,٦٩	٦٨,١٠٤	٠,٠٥
	دبلوم عالي	٣٠	٢٠١,٣٢		
	ماجستير/دكتوراه	٨	٢٢٥,٤٤		
دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني	بكالوريوس	٢٠٤	١١٢,٠٠	٢٩,٧٧١	٠,٠٥
	دبلوم عالي	٣٠	١٦١,٣٥		
	ماجستير/دكتوراه	٨	٢١٤,٣٨		
دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً	بكالوريوس	٢٠٤	١٠٣,٨٤	٨٣,٩١١	٠,٠٥
	دبلوم عالي	٣٠	٢١٣,٨٧		
	ماجستير/دكتوراه	٨	٢٢٥,٥٦		

يتبين من جدول (١٦) ما يلي:

- أن قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في محاور مجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صيبا بمنطقة جازان التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير/ دكتوراه) بلغت على الترتيب (٢٩,٧٧١ - ٦٨,١٠٤ - ٨٣,٩١١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه التقديرات في جميع محاور المجال، وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير/ دكتوراه).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات أفراد عينة البحث من ذوات المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير/ دكتوراه) هن أكثر متابعة للمستجدات التعليمية والدراسات والبحوث التربوية من غيرهن، وبالتالي لديهن اطلاع كافٍ يمكنهن من وضع أهداف للنمو المهني خلال السنة الدراسية، ووضع خطة زمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتطبيق الخطة وكتابة تقرير عن مدى التقدم فيها، لذا لا بد من استثمار قدرات هؤلاء المعلمات في تطبيق الإشراف المتنوع. وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسات أبو الكاس (٢٠١٢)، والموسى (١٤٣٠)، والزغبى (١٤٢٩)، بينما اختلفت نتيجته مع نتيجة دراساتي عبد الحكيم (٢٠١٥)، والسلمي (١٤٣٥)، حيث لم تظهر فيهما فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

سادساً: عرض نتائج السؤال السادس ونصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن تعزى للمتغير التصنيفي سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثل في معرفة الفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صبيبا بمنطقة جازان لدور الإشراف المتنوع في تطوير أداء المعلمات أنفسهن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، تم استخدام اختبار كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي (١٧):

جدول (١٧): قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في محاور مجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) لدى المعلمات التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم باستخدام معادلة كروسكال- ويلز (Kruskal-wallis)

المحور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاس ^٢	مستوى الدلالة
دور الإشراف المتنوع في التطوير المكثف	أقل من ٥ سنوات	٤٥	٣٤,٦٦	١٦٤,٤٢٧	٠,٠٥
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٩١	٩٤,١٦		
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٦	١٨١,٨٣		
دور الإشراف المتنوع في النمو المهني التعاوني	أقل من ٥ سنوات	٤٥	٦٩,٠٨	٥٦,٨٦٩	٠,٠٥
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٩١	١٠٨,٤٣		
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٦	١٥٤,٩٨		
دور الإشراف المتنوع في النمو الموجه ذاتياً	أقل من ٥ سنوات	٤٥	٣٥,٣٨	١٥٢,٢٤٥	٠,٠٥
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٩١	٩٧,٢٠		
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٦	١٧٨,٩٢		

يتبين من جدول (١٧) ما يلي:

- أن قيمة كاس^٢ لمعرفة الفروق في محاور مجال (أدوار الإشراف المتنوع في تطوير الأداء) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم صيبا بمنطقة جازان التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) بلغت على الترتيب (١٦٤,٤٢٧ - ٥٦,٨٦٩ - ١٥٢,٢٤٥)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه التقديرات في جميع محاور المجال، وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة الأعلى (١٠ سنوات فأكثر).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات أفراد عينة البحث ذوات سنوات الخبرة الأعلى (١٠ سنوات فأكثر) لديهن القدرة على توظيف مهارتهن وخبرتهن في تطوير أدائهن، فيعملن على وضع خطة نمو مهني تتناسب مع احتياجاتهن المهنية، حيث إن النمو المهني لهذه الفئة يأتي أساساً من خلال مبادرتهن، وبالتالي يقتصر دور المشرفة التربوية على المساندة فقط، وهو ما يُظهر ضرورة الاهتمام بالمعلمات ذوات الخبرة الأقل وتوجيههن لاختيار ما يناسبهن من خيارات الإشراف المتنوع لتطوير أدائهن. كما تدل هذه النتيجة على ضعف الخبرة الكافية لدى المعلمات ذوات الخبرة الأقل في تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في أدائهن والعمل على تحسينها، لذا فإن دور المشرفة التربوية يعد ضرورياً لمساعدتهن ومتابعة تقدم أدائهن داخل غرفة الصف بشكل مستمر، وتعزيز التغذية الراجعة والأنشطة التعاونية للمعلمات. وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسات أبو الكاس (٢٠١٢)، والزغبني (١٤٢٩)، والسلمي (١٤٣٥)، وإيان وآخرون *Ian et. al.* (2014)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسات الموسى (١٤٣٠)، والعلوية (٢٠١٤)، وعبد الحكيم (٢٠١٥)، التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

١. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال الأول:

- ضرورة زيادة اهتمام مكاتب الإشراف التربوي بنموذج الإشراف المتنوع من خلال تقديم دورات مكثفة للمشرفة التربوية، والتعريف بأهمية هذا النموذج الإشرافي وفوائده، وأن تحرص على توفير المتطلبات اللازمة لنجاحه من ضمنها: إعداد دليل إجرائي بالممارسات الإشرافية للإشراف المتنوع، والمهام المساندة للأطراف الفاعلة فيه، بالإضافة إلى تصميم حقائب تدريبية إلكترونية عن الإشراف المتنوع، بهدف تحقيق التنمية المستدامة للمعلمات وتوطين أنشطة التنمية المهنية بالمدارس.

٢. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال الثاني:

- ضرورة الإفادة من المعلمات ذوات فئة المؤهل العلمي الأعلى بتعريف باقي المعلمات بفاعلية الإشراف المتنوع من خلال مشاركتهن في أنشطة التنمية المهنية. ولأن هؤلاء المعلمات اكتسبن الخبرة من خلال البحث والدراسة فإن الباحثة توصي أيضاً بالاهتمام بالبحث العلمي وتقديم التسهيلات للراغبات في مواصلة تعليمهن أو إجراء البحوث والدراسات المناسبة.

٣. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال الثالث:

- ضرورة الإفادة من المعلمات ذوات فئة سنوات الخبرة الأطول في التعليم بمساعدة المعلمات الأخريات على إدراك فاعلية نموذج الإشراف المتنوع من خلال جعلهن طرف فاعل في العملية الإشرافية، وتبني مقترحاتهن التي قد تساعد في تحسين العملية التعليمية، وإنشاء وسيلة تواصل لتبادل الأفكار والمقترحات والمستجدات في الميدان التعليمي.

٤. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال الرابع:

- استمرار الاهتمام بتمكين المعلمة المستجدة من الاستفادة من المشرفة التربوية من خلال وضع آلية توضح دور كلا الطرفين وتكثيف البرامج التطويرية.
- ضرورة وضع وتنفيذ خطط أنشطة النمو المهني، وعقد لقاءات تربوية منظمة بين المعلمات، وتشجيع المعلمات على إعداد البحوث التعاونية المشتركة.
- ضرورة توجيه المعلمات إلى كيفية إعداد ملف إنجاز تراكمي خاص بهن لمتابعة تطورهن المهني، ومنحنهن ثقة أكبر من خلال المشاركة في صياغة أهداف العملية الإشرافية وخططها المستقبلية.

٥. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال الخامس:

- ضرورة توفير منح دراسية للمعلمات الراغبات بإكمال دراستهن في مجالات التخصص وتشجيعهن على ذلك، والاهتمام بالتأهيل العلمي للمعلمات من خلال تفعيل دور الشراكة بين طرفي التعليم: العالي والعام بتقديم دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لرفع مستوى كفاءتهن.

٦. التوصيات المتعلقة بنتائج السؤال السادس:

- ضرورة تخصيص وقت للمعلمات ذوات فئة سنوات الخبرة الأطول في التعليم تحت مسمى (ساعات مهنية) لمساعدة المعلمات الأخريات في تطوير أدائهن، بالإضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالمدرسة بحيث يُسمح للمعلمات ذوات سنوات الخبرة الأطول في التعليم بالإشراف على أنشطة النمو المهني داخل المدرسة.

المقترحات

- استكمالاً للجهد المبذول في هذا البحث تقترح الباحثة إجراء بحوث تهتم بـ:
- إجراء دراسات مماثلة عن واقع الإشراف المتنوع بمناطق أخرى في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات تجريبية عن دور الإشراف المتنوع في تطوير أداء معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة.
- تناول متغيرات تصنيفية أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أمر الله، سهام محمد (٢٠١٦). الإشراف التربوي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: المؤلف.
- البيضاني، صالح علي وأبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٧). الإشراف التربوي المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- الحسين، منصور (٢٠٠٦). الإشراف المتنوع تجربة إشرافية جديدة بين الإيجابيات والسلبيات. صحيفة الرياض، ع(١٣٧٦٥)، تم الاسترجاع ١٤٣٨/٢/٢ على الرابط <http://www.alriyadh.com/134883>
- الخطيب، محمد نجيب (٢٠١١). فعالية برنامج تدريبي يعتمد على الإشراف المتنوع في تطوير المهارات المهنية لدى مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التربية: القاهرة.
- أبو ربيع، فتحية عبد القادر (٢٠١٦). الإشراف التربوي المعاصر. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الزغبى، عمر إبراهيم (١٤٢٩). الإشراف التربوي الداخلي المتنوع في مدارس التعليم العام نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية: الرياض.
- زكري، عبدالله محمد (١٤٢٩). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

- السعود، راتب (٢٠٠٧). الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه. عمان: دار وائل للنشر.
- السلامي، موسى بروجي (١٤٢٩). تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية: أبها.
- السلمي، مها عزيز عبد العزيز (١٤٣٥). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.
- الشهري، خالد محمد (١٤٣٥). تجديد الإشراف التربوي. الدمام: المؤلف.
- العبد الجبار، عبد الرحمن عبد الله (٢٠٠٧). مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية: الرياض.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٥). "تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر". مجلة العلوم التربوية والنفسية: البحرين، ١٦(٢)، ص ٣٣٤ - ٣٦٧.
- عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠١٣). الإشراف التربوي مفهومه، وأساليبه، ووظائفه. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- العبد الكريم، راشد حسين (٢٠٠٥). الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. الرياض: المؤلف.
- العبد الكريم، راشد حسين (٢٠١٤). "نموذج الإشراف المتنوع: طريقة لتطوير قيادة المدارس في المملكة العربية السعودية". المجلة التربوية الأمريكية الصينية، ٤(٣)، ص ١٨٦ - ١٩٢.
- العلوية، منى خميس (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الأشراف المتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب: سلطنة عمان.
- عليان، سلمان صالح وأبو ريش، عالية كمال وسنداوي، خالد أحمد وزيدان، رائد فتحي (٢٠٠٩). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار زهران للنشر.

- العنزي، مرضي مهنا (٢٠٠٩). واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

- أبو الكاس، فانت عبد الرازق (٢٠١٢). دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية: فلسطين.

- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر.

- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (١٣٠٠). لسان العرب. بيروت: دار صادر.

- الموسى، أسماء إبراهيم (١٤٣٠). دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية: الرياض.

- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧). الدليل العملي لتطبيق الإشراف المتنوع. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adrine, L. (2010). Impact of Fiscal Resources Allocation to Schools Based on a Differentiated Supervision Model. **Academy of Educational Leadership Journal**, 14(A), 53-63.

- Elizabeth, M. & Madelyn, L. & Carla, D. Promoting Self-Efficacy in Early Career Teachers: A Principal's Guide for Differentiated Mentoring and Supervision. **Florida Journal of Educational Administration & Policy**, (4)1, 131-146.

- Hill, J.(2009). **The Effect of Differentiated Supervision on The Development of Tenured Teacher Leaders in Two Central Illinois High Schools**. Proquest dissertations and Theses, Illinois State University.

- Ian, M. & Bret, G. & David, J. & Jason, A. & Curtney, A. (2014). **Principal's Self-Reflection of Differentiated Supervision and Evaluation: A metacognitive Process for Principals in Light of**

Reform Efforts for Educational Leaders, Unpublished Dissertation, University of Wyoming

- Ilan, A. (2008). Primary School Supervisor's and Primary School Teacher's Perception on Receptivity and Applicability of Differentiated Supervision in Primary Schools, **Journal of Educational Sciences**, 55, 389-422.

- Kono, C. (2012). **Differentiated Supervision: Alternatives for Professional Growth and Development for all Teachers**, Unpublished Dissertation, Las vegas International Academic.

- Rachel, L. (2012). **School Counselor Training: Differentiated Site Supervision Based on Prior Work Experiences**, Unpublished Dissertation, Virginia Commonwealth University.