



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال
الخليل من وجهة نظر المعلمين

عبير عاطف محمد طيطي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2019م

مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال
الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عبير عاطف طيطي

بكالوريوس كيمياء / جامعة الخليل / فلسطين

إشراف الدكتور

أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية من كلية العلوم التربوية/

الدراسات العليا/ جامعة القدس

1441هـ / 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال
الخليل من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: عبير عاطف طيطي

الرقم الجامعي: (21720303)

المشرف: الدكتور أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 18 / 12 / 2019م من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران

التوقيع:

2- ممتحن داخلي: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

التوقيع:

3- ممتحن خارجي: د. جعفر أبو صاع

القدس - فلسطين

1441هـ/2019م

الإهداء

لمن هو

أحورُ المُقلّةِ معسولُ اللَّمى جالٌ في النَّفسِ مجالَ النَّفسِ

سدّدَ السهمَ فأصمى إذ رمى بفؤادي نبلّةَ المُفترسِ

زوجي الغالي

عبير عاطف طيطي

إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: عبير عاطف محمد طيطي

التاريخ: 18 / 12 / 2019

الشكر والعرفان

الشكر والحمد له رب العالمين على ما يسره لي من علم فالله عز وجل نعم المولى والنصير
والرفيق المعين

الشكر لجامعة القدس العريقة وجميع أساتذتي الذين أضافوا لي الكثير وأخص بالذكر
البروفيسور القدير محمود أبو سمرة لما أضافه لي وتقديرا مني لوقوفه الدائم بجانبني

الشكر موصول لأستاذي الدكتور أشرف أبو خيران على حسن عطائه وسعة صدره

الشكر لمن لهم الفضل الأكبر عليّ لمن علمني ورباني والداي العزيزان أطال الله عمرهما،
وهنا لا أستطيع إلا أن أشكر أهل زوجي فهم بمثابة والدين آخرين لي.

الشكر لأبي الثاني وأمي الثانية جدي رحمه الله وجدتي أطال الله عمرها وأمدّها الصحة
والعافية شكرا لكل المعاني التي علمتاني إياها.

لا أنسى من الشكر أخوتي (عدي، عز الدين، محمد، عمرو، عنان، عبد الرحمن) الذين
بفضل الله تعالى كانوا نعم الرفاق دوما في عوض كبير عن غياب الأخت في حياتي.

الشكر الكبير دوما لأقربائي دون استثناء أحد وهنا أخص بالذكر عمي العزيز العطوف أحمد
وعمتي الغالية ماجدة نعم الصديقين دمتما لي ذخرا.

كل الامتنان لصديقاتي رفيقات دربي لدعمهن المستمر لي، ولجميع من ساعدني في إتمام
رسالتي.

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية شمال الخليل والذين بلغ عددهم (2005) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة العينة ما يقارب (10%) من مجتمع الدراسة وتعادل (198) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لتحقيق أهداف دراستها حيث تكونت من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، النمو المهني للمعلمين، العلاقات الإنسانية، وتطوير المنهاج، وقد تحققت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، ومن ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء "متوسطاً"، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير: جنس المدرسة، لصالح مدارس الذكور ومدارس الإناث مقارنة بالمدارس المختلطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، عمر المعلم، المؤهل العلمي للمعلم، مستوى المدرسة، جنس المدرسة، التخصص.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

الاهتمام بمديري المدارس المختلطة وعمل دورات تدريبية لهم لإكسابهم مهارات تتعلق بكيفية التعامل مع عناصر العملية التعليمية لديهم.

The availability of supervisory skills of the resident supervisor in North Hebron Directorate schools from the teacher's point of view

Prepared by: Abeer Atef Titi

Supervised by: Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran

Abstract

This study aimed at identifying the availability of supervisory skills of the resident supervisor in North Hebron Directorate schools from the teacher's point of view. The researcher used the descriptive approach in her study. The study population consisted of all female and male teachers in North Hebron schools, totaling 2045) teachers. A random stratified sample has been chosen to represent the study population, it consist (198) teachers which present (10%) of the population percentage. The researcher developed a questionnaire to achieve the objectives of the study. The questionnaire consisted (46) items distributed over four domains, namely: planning, professional growth of teachers, humanitarian relations, and curriculum development. Reliability and validity of the tool have been verified by appropriate statistical methods .

The study finding showed that the availability of supervisory skills of the resident supervisor in North Hebron Directorate schools from the teacher's point of view was medium. The finding also showed that there is a statistical difference attributed to the variable of school sex for the interest of males schools compared to mixed schools, and for the interest of females schools compared to mixed schools. On the other hand, the finding showed that there is no statistical differences in the availability of supervisory skills of the resident supervisor in North Hebron Directorate schools from the teacher's point of view, attributed to the variables of sex, age of the teacher, academic qualification, the school educational stage, and specialization.

In the light of the results of the study, the researcher had some recommendation.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

المدرسة هي البيت الثاني للمديرين والمعلمين والطلاب على حد سواء، وهي اللبنة التي تخرج لنا أجيالا نفخر بها ونسعى لتطويرها لتواكب العصر الحالي الذي نطلق عليه عصر السرعة والتطور في كافة المجالات والتي من ضمنها مجال التربية والذي يتحقق التقدم والتطور فيه بتكاتف جهود جميع أطراف العملية التعليمية المشرف والمدير والمعلم والطالب والذين تقوم بينهم علاقة ثقة متبادلة ترتقي بالعملية التعليمية ككل وذلك لأن مستقبل الأمة العربية السياسية والاجتماعية والاقتصادية منوط برفع مستوى التعليم والنهوض به (الأحمد 2005).

وتعتبر الإدارة المدرسية الأساس في العملية التربوية من حيث القدرة على التأثير في عناصرها من معلمين وطلبة لما لها من صفة القيادة فمدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في المدرسة تقع على عاتقه مسؤولية تنظيم وتحقيق أهداف العملية التعليمية والتعامل مع عناصرها (كارينتر، 2002) حيث يقوم بتشجيع العاملين ويكن قدوة لهم ويؤثر فيهم في جو من التعاون والمحبة والمشاركة بهدف الوصول للأهداف المنوي تحقيقها (الخطيب والخطيب، 2004).

والإدارة المدرسية: هي الوحدة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها مدير مسؤوليته الرئيسية توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (البديري، 2005).

"يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، فهو قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة لتسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه" (الأسدي، 2003) ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتشابكة ومتداخلة ويمكن تصنيفها إلى مجالين هما: المجال الإداري، والمجال الفني. "والاهتمام في العصر الحديث ينصب على الجانب الفني أكثر من الاهتمام بالجانب الإداري." (العمارة، 2000)، وذلك لأن الأعمال الإدارية يمكن أن تفوض أو توكل إلى بعض الإداريين فينفذوها دون أن يؤثر ذلك على دورة العمل المدرسي، أما الأعمال الفنية فتحتاج إلى الحنكة والدراية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة التي تتطلب إعدادا وممارسة وتنمية مستمرة ل يبقى المدير قادرا على تأديتها بفاعلية وكفاءة، لذلك فإن الجزء الأكبر والأهم من وظيفة الإدارة المدرسية هو الإشراف التربوي". (الأسدي، 2003).

ومن أهم المجالات الفنية في عمل مدير المدرسة العمل على تطوير العملية التعليمية من جميع جوانبها من أهمها تحسين البرامج التعليمية، ومتابعة التحصيل العلمي للمتعلمين وكذلك تحسين بيئة المدرسة بكافة محاورها المادية والاجتماعية، لذا يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهدا للقيام بمهامه الفنية والاخذ بكل الأسباب والأساليب التي تمكنه من أدائها بكفاءة وفاعلية، ومن تلك الأساليب أساليب وأنماط الإشراف التربوي الحديثة والمعاصرة من مثل الإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي والإشراف المتنوع والإشراف التشاركي، حيث يتميز الإشراف الحديث بالإيجابية والديناميكية والديمقراطية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والمشرفين والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ويعد الإشراف التربوي من العناصر الهامة في منظومة التربية، والسياسة التربوية تحتاج الى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها والإسهام في حل المشكلات فيها ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الإشراف التربوي مساعدة وتهيئة المديرين ليكونوا مشرفين مقيمين، وذلك لصنع قادة تربويين للمدارس يستطيعون السير بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف المناهج والخطط.

وقد تناول بعض الباحثين دور مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة كدراسة الرميح(2004)، حيث توصلت إلى وجود سلبيات في عمل المدير كمشرف تربوي مقيم منها تركيز المديرين على الجوانب الإدارية في معظم الأحوال، وعدم اهتمامهم إلى حد ما بالتعرف على مشكلات المواد العلمية، وعدم المشاركة في أساليب إشرافية متعددة كالاتجاهات وزيارة الفصول، كما تناولت دراسة الطعاني(2007) تغليب المديرين للجانب الإداري على حساب الجانب الفني، إضافة إلى ذلك هناك مشكلة مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط والاتصالات والمتعلقة بالإشراف والتوجيه، ونظرا لدقة وأهمية وحساسية الدور الذي يقوم به المدير وقدرته على التغيير والتطوير، وحاجة مدارسنا لذلك فإن هذه الدراسة تسعى لتطوير أداء مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة مواكبة لمجريات العصر وتغييراته السريعة شأنه في ذلك شأن باقي عناصر العملية التعليمية.

أما عن دور المدير كمشرف مقيم في المدرسة لا يتعارض مع دور المشرف التربوي للمعلمين على العكس فهما يعملان معا لتحسين أداء المعلم والرفع من قدراته وكفاءات المعلم فالمشرف التربوي يقوم بزيارة المعلم مرة أو مرتين سنويا ويقوم بالإشراف على معلم مبحث واحد أما المدير فهو يقوم بمهامه على كافة المعلمين وفي جميع أوقات السنة وبهذا يكون عمله مكملا لعمل المشرف التربوي مما من شأنه رفع العملية التعليمية وإدراك الصعوبات التي يواجهها المعلمون بشكل مبكر.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الاتجاهات الحديثة في الإشراف تحت على أهمية وجود تعاون في الإشراف مما له الأثر البالغ في توفير الوقت والجهد وتحقيق التكامل في الأدوار المختلفة بين المشرف والمدير حيث أن المدير هو الأكثر حضوراً في بيئة المدرسة والأكثر إماماً بحاجات المعلمين والطلبة وبالبيئة المحيطة في المدرسة والأقدر على الربط بين هذه العناصر جميعاً ويستطيع أن يلاحظ التغييرات فيها وإعطاء تغذية راجعة (عطوي، 2008).

وحيث أن الباحثة ترى أن من أهم واجبات المدير تطوير أداء المعلمين وتحسين أدائهم وكفاياتهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والمعرفة بدورهم الأصيل في العملية التعليمية أرادت التعرف إلى مدى توافر السمات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، جنس المدرسة، التخصص؟

3.1 فرضيات الدراسة

انبثقت عن السؤال الثاني للدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى مدى توافر السمات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مدى توافر السمات الإشرافية لدى المشرف المقيم وفقاً لمتغيرات الدراسة: جنس المعلم، عمره، المؤهل العلمي له، تخصص المعلم، مستوى المدرسة، جنس المدرسة.
- إحداث فرق واضح في النظرة العامة لمدير المدرسة سواء لنفسه أو لدوره في المدرسة أو لنظرة وزارة التربية والتعليم له.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بقضية تربوية هامة وهي مدى توافر السمات الإشرافية للمدير بصفته مشرفاً مقيماً في المدرسة من وجهة نظر المعلمين، والذي من شأنه العمل على تنمية المعلمين مهنيّاً حيث تفتح آفاقاً علمية في البحث في تطوير المعلمين ولا يتوقف دور المدير في تنمية المعلم فحسب بل إن المدير يقوم من خلال دوره الفاعل في المدرسة على تنمية الطالب والإسهام في خدمة المجتمع المحيط ويقدم مثلاً يحذى به لغيره من المديرين، وتعد الدراسة من الدراسات الرائدة من نوعها _ حسب علم الباحثة _ التي تبحث في موضوع مدى توافر السمات الإشرافية لدى مدير المدرسة كمشرف مقيم في المدارس الحكومية.

6.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس تربية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديرية شمال الخليل.

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2018_2019.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل.

الحدود المفاهيمية: حددت مصطلحات الدراسة حسب التعريفات الإجرائية الواردة في هذه الدراسة.

الحد المنهجي والإجرائي: تحددت هذه الدراسة بالعينة المختارة وبالمصطلحات وبطبيعة الأداة المستخدمة في الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم.

7.1 مصطلحات الدراسة

يعرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً (إصطلاحاً): "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (عبدو 2000، ص 98).

يعرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً (إجرائياً): "ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم لإدارة المدرسة، والإشراف على المعلمين وإدارة الجوانب الفنية والإدارية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها". (حمد، 2014 ص9).

مديرية شمال الخليل: هي وحدة إدارية نشأت في شمال محافظة الخليل وتختص برفع مستوى التعليم في المدارس التابعة لها ومتابعة نوعية التعليم والإشراف على المعلمين والعملية التعليمية التعلمية، والعمل على تنفيذ السياسة والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات.

المدارس الحكومية: " أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو وزارة أو سلطة حكومية" (وزارة التربية والتعليم).

المعلمين: هم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم لتدريس المناهج للطلاب.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.1 الدراسات العربية

4.1 الدراسات الأجنبية

1.2 المقدمة

يعتبر موضوع دور المدير كمشرف مقيم في مدرسته من المواضيع التي تثير الجدل والاهتمام عند الباحثين وذلك لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على سير العملية التعليمية. يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري وبعض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية والتي تناولت هذا الموضوع مرتبة حسب تسلسلها الزمني.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم الإشراف التربوي

اختلف مفهوم الإشراف التربوي بين المربين بناء على الأعمال التي يقوم بها المشرف والفترة الزمنية التي ينطلق منها هذا المفهوم وستعرض الباحثة بعض هذه المفاهيم حيث لا اتفاق تام على مفهوم واحد للإشراف التربوي.

يرى الأسدي (2003) والطعاني (2005): أن الإشراف عملية ديمقراطية تعاونية قيادية إنسانية تعنى بتحسين الموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، ويهدف إلى تقويمها من أجل تحقيق أهداف التعلم والتعليم وأهمها بناء الإنسان الصالح.

ويرى أوفاندو (Ovando): أنه عملية تعاونية يقوم بها أشخاص خبراتهم متنوعة، يعملون كفريق ويشاركون في الالتزام بتحقيق أهداف التعليم.

أما عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2011) فقد عرفت الإشراف التربوي على أنه: عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم، وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في كافة المجالات.

أما عطوي(2008) والخطيب (2004) فيرون: أنه عملية قيادية ديموقراطية تعاونية تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، وتهدف إلى دراسة عوامل هذا الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم.

2.2.2 أهداف الإشراف التربوي

ولعل التعريفات السابقة لمفهوم الإشراف تقود إلى أن الهدف العام من عملية الإشراف التربوي هي مساعدة المعلمين والتطوير من أدائهم وحل مشاكلهم، وليس الهدف تصيد أخطائهم، كما أنه عمل انساني يقوم على أساس التعاون والاحترام المتبادل بين عناصر العملية التعليمية المشرف والمدير والمعلم للارتقاء بالعملية التعليمية، وستعرض الباحثة وجهات نظر بعض المربين في أهداف الإشراف:

ويرى عايش (2009) أن أهداف الإشراف التربوي هي:

1. إدراك مشاكل النشء والعمل على حلها وتحسين العلاقات بين المعلمين.
2. بناء قاعدة خلقية صلبة بين جماعة المعلمين وتوجيههم وتوحيدهم في جماعة متعاونة.
3. أن يميز المعلم بين الهدف والوسيلة، وأن يربط بين المواد الدراسية ذات العلاقة.
4. ترغيب المعلمين الجدد في مهنة التدريس.
5. وضع المعلم في المكان المناسب لاستعداداته وقدراته.

6. توجيه المعلم نحو أساليب التقويم.

7. ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

أما عطوي (2008) فيذكر أن أهم أهداف الإشراف التربوي هي:

1. تطوير المنهاج المدرسي من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم.

2. إحداث التغيير والتطوير التربوي من خلال مساعدة المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة.

3. تحسين الظروف والبيئة المدرسية عن طريق تحسين علاقة المعلمين فيما بينهم ومع الطلبة، وتشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وإشعار المعلمين بأهمية عملهم.

4. تحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية، وذلك من خلال اتباع المشرف لأساليب إشرافية متعددة.

أما حسن وآخرون (2006) فقد أشاروا إلى مجموعة من الأهداف للإشراف التربوي تتمثل فيما يأتي:

1. إحداث التغيير والتطوير التربوي من قبل المشرف التربوي فهو من خلال مركزه قادر على الإطلاع

على المستجدات التربوية وخالصة الأبحاث مما يجعله قادرا على تطبيقها وتجربتها وإطلاع

المعلمين عليها ومساعدتهم على ممارسة الأساليب والأفكار الجديدة.

2. تحسين الظروف المدرسية وذلك من خلال تحسين علاقة المعلمين بعضهم ببعض وتشجيعهم على

المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

3. توضيح أهداف التربية.

4. الربط بين المواد الدراسية وتحقيق الانسجام في جميع عناصر المناهج المختلفة.

5. بناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين أساسها التفاعل الإيجابي والعمل اجماعي بين المشرف والمدرسين

والطلاب بحيث تضع هذه العلاقة أصولاً لمهنة التدريس قائمة على الاحترام والتعاون.

كما تهدف عملية الإشراف التربوي إلى تحقيق التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة في التخطيط وتنفيذ برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرق التدريس، والعمل على تفعيل المشاركة في تدريب العاملين في الميدان على التقييم الذاتي وتقييم الآخرين. وكذلك تحقيق فهم المعلمين للدور الذي يلعبه الإشراف التربوي كعنصر من عناصر العملية التعليمية والتعلمية، ورصد الاحتياجات اللازمة بما يسهم في اتخاذ القرارات في التعديل والتطوير نحو الأفضل (حسن، 2003).

3.2.2 أنواع الإشراف

يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإشراف التربوي أن للإشراف أنواع مختلفة، ويحدد كل نوع متغيرات وعوامل مختلفة وعديدة ولعل أولها المشرف التربوي نفسه، وما يحدد لعمله من أهداف ومهام يرى أن عليه تأديتها ليتم عمله بشكل فعال.

وقد أشار طافش (2004) أن هنالك عدة تصنيفات للإشراف التربوي ومنها:

- 1- التصنيف من حيث المدخل: الإشراف التشاركي، والإشراف العيادي، والإشراف بالأهداف.
- 2- التصنيف من حيث الأسلوب المتبع من المشرف نفسه: الإشراف الإستبدادي، الدبلوماسي، الترسلّي، والديموقراطي.

3- التصنيف من حيث النتائج المترتبة عليه: الإشراف التصحيحي، الوقائي، البنائي، والإبداعي.

وهنالك خمسة أنواع رئيسة أخرى أشار إليها مجموعة باحثين مثل الطعجان (2000)، الطعاني (2005)،

صيام (2005)، صالح (1993) حيث أشاروا لتصنيفات خلال بحوثهم هي الآتي:

أ- الإشراف الصفّي

يعتمد هذا النوع من الإشراف بشكل رئيس على الصف؛ لأنه المكان الأول للتدريس، والهدف من هذا الإشراف التربوي، هو النهوض بالعملية التعليمية داخل الصف، عن طريق تزويد المشرف التربوي تقريراً مفصلاً عن المعلم وأدائه في الغرفة الصفية، ومن المهم وجود تعاون بين المعلم، والمشرف حتى يقوم الإشراف الصفّي بتأدية مهمته، وتنسيق الوقت المناسب مع المعلم للمشاركة في الصف، أثناء إعطاء الحصة الدراسية، ويكتب المشرف مجموعة من الملاحظات حول أسلوب المعلم بالتدريس، وتفاعل الطلاب معه، وبعد انتهاء وقت الحصة، يجتمع المعلم مع المشرف، لمراجعة الملاحظات، واتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً عليها. الطعجان (2000).

ب- الإشراف التطوري

يعتمد على قدرة المشرف التربوي، على إدراك الفروق الفردية بين المعلمين، وأن لكل معلم مهارات خاصة به لتدريس الطلاب، لذلك من المهم أن يحرص المشرف التربوي على الاستماع الجيد للمعلم أثناء الشرح، ومتابعة طريقة تقديمه للمعلومات، ومن ثم يتمكن من تشكيل الحكم المناسب، حول تقييم أداء المعلم، وتحديد مدى تطوره. الطعاني (2005)، صيام (2005)، صالح (1993)

ج- الإشراف المتنوع

يدرك هذا النوع من الإشراف أن المعلمين مختلفون في صفاتهم التعليمية، ومن المهم أن تنتوع أساليب الإشراف المستخدمة من قبل المشرفين التربويين، لذلك يجب الاعتماد على مجموعة من أساليب الإشراف، وعلى المعلم اختيار الأسلوب الذي يتناسب معه، لذلك يمتاز هذا الأسلوب في الإشراف بمنح المعلم الحرية أثناء التعامل مع المشرف التربوي. الطعجان (2000)، الطعاني (2005)، صيام (2005).

د- الإشراف التدريبي

يعد من أكثر أساليب الإشراف تفاعلاً، إذ يعتمد على التعاون بين الزملاء في المدرسة الواحدة، لتقييم أداء بعضهم بعضاً، وتبادل النصائح، والخبرات حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم بكفاءة، ويساعد أيضاً على تطوير بيئة التعليم كاملةً، فلا يقتصر التطور الأدائي على معلم واحد فقط، بل يشمل جميع المعلمين في المدرسة، ويتميز بعدم وجود متابعة مباشرة من قبل المشرف التربوي، وبالتالي يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة بشكل متساوٍ، وأكثر عدالة أثناء القيام بعملية التقييم. الطعجان (2000)، الطعاني (2005)، صيام (2005)، صالح (1993).

هـ - الإشراف الميداني

هو الإشراف الذي يعتمد على القيام بزيارات ميدانية بين المعلمين في المدارس، وإعداد بحوث تربوية، حول طبيعة البيئة التعليمية، وهكذا يتحول الإشراف التربوي من نشاط يقوم به فرد واحد، إلى نشاط ذاتي يعتمد على تقييم المعلم لنفسه، ومن ثم تقييم زملائه المعلمين في المدارس الأخرى، وفي العادة يتبع هذا الأسلوب في الإشراف على المعلمين الذين يمتلكون خبرة طويلة في التعليم. (الطعجان، 2000).

4.2.2 أدوات وأساليب الإشراف

1.4.2.2 مفهوم أدوات الإشراف

تعرف الأدوات الإشرافية التربوية: بأنها النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء، وتحقيق النمو العلمي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة. (الطعاني، 2005).

وهي أيضا مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المرجوة.

(عطوي، 2001) .

وبالمخلص يتضح أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل أسلوب يستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب معين من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب. (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي 1419هـ).

لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناءً على طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة، حيث هنالك عدة أسس لإختيار الأسلوب الإشرافي ليتمكن المشرف من تحقيق الهدف الإشرافي.

2.4.2.2 أسس اختيار الأسلوب الإشرافي:

أشار متولي (1983م) والخطيب (1407هـ) إلى مجموعة من أسس اختيار الأسلوب الإشرافي:

- شمول الأسلوب الإشرافي للخبرات التي تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني.
- ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.
- ملائمة الأسلوب الإشرافي للمواقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.

- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.
 - مرونة الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية.
 - أن يكون المحور الرئيسي التي تدور حوله أساليب الإشراف هي المشكلات التي تواجه المعلمين والإسهام في حلها.
 - إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.
 - ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو وإدراكهم لأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه وقدرتهم على استخدامه.
- وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي استجذت على مفهوم الإشراف التربوي وظهرت أساليب أكثر فاعلية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تتمثل في تحسين العملية التربوية وتساعد المعلمين على النمو المهني، ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى. (الخطيب 1407هـ)، (السلمي، 1421هـ).

3.4.2.2 أهم وأبرز الأساليب الإشرافية:

أولاً: الزيارات الصفية:

مفهومها: الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم.

أهدافها: الزيارة الصفية عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطاه من وقته وجهده ما تستحق. (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي 1418هـ)، (المنيف 1418هـ)

ثانياً: المداولات الإشرافية:

مفهومها: المقصود بالمداولات الإشرافية هو "ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها". (الأسدي، 2003).

أهدافها: تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه وتهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف، كما وتبادل الآراء والأفكار والخبرات، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم

لقبول ما يقترحه، ومساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب وكفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل. (الأسدي، 2003).

ثالثاً: تبادل الزيارات بين المعلمين

مفهومها: "هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها". (المساد، 1986م)

ومن أهدافها: "تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح، وتقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين، وأيضاً تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام، ونضيف إلى ذلك تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم وتشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم". (المنيف، 1418هـ).

رابعاً: الدروس التطبيقية

مفهومها: الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها. (طافش، 1408هـ)، (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، 1419هـ)

ومن أهدافها كما أشيد لها (عطوي، 2001)، بأنها تعطي الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف، وتتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف، وتزيد من ثقة المعلم بنفسه، واكتساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي

على تطوير وتحسين أدائهم، وأخيراً تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق في مختلف الظروف.

خامساً: المشغل التربوي (الورشة التربوية)

مفهومه: هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب... الخ.

(متولي، 1983)، (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، 1419هـ).

ومن أهدافه: إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي، وتنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة، وتنمية روح العمل التعاوني لديهم، وتحقيق النشاط الإبتكاري داخل الورشة، وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم، وإتاحة الفرصة للمعلمين لرفع روحهم المعنوية، وأخيراً وليس آخراً توفير الفرص للمعلمين لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم.

(المنيف، 1418هـ).

سادساً: النشرات الإشرافية:

مفهومها: "هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها وتوزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى إطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية". (متولي، 1983).

أهدافها: تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة، كما توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، وتعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي، وتثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها، وتساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف...إلخ.

(وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، 1419هـ)، (عطوي 2001م)

سابعاً: القراءة الموجهة:

مفهومها: "هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً مدروساً". (عطوي 2001م).

أهدافها: تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والمسلكي في مجال العمل التربوي، وإكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي المستمر، وتطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية، وتكييف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع الوقع التربوي الذي يعيشه المعلم، مواكبة التطورات التربوية بما يفيد في تحصيل التلاميذ وتقديمهم.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات الإشرافية

مفهومها: اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية.

أهدافها: تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها، وطرح بعض التجارب الريادية وإثراءها بالمناقشة والتحليل والتطبيق، ورفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها، حيث تتيح بذلك الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة والإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول وتقديم البرامج العلاجية لمواجهة الضعف، وبالتالي تحقيق قدر واف من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة، وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين... إلخ. (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، 1419هـ).

تاسعاً: الندوات التربوية

مفهومها: "وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين". (الحبيب، 1417هـ).

حيث أن أهدافها يمكن حصرها في: "إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي وأكثر من رافد، وإتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار، تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثرائها، والمساعدة على تحقيق النمو المهني وتحقيق الأهداف التربوية". (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي 1419هـ).

عاشراً: التعليم المصغر

مفهومه: "هو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه". (حسن عايل والمنوفي 1419هـ).

وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (4-10) في زمن محدد من (5-20) دقيقة بحضور المشرف.

ومن أبرز أهدافه: تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة، واستخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي، بالإضافة إلى تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي وتعزيز بؤادر الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم، والاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه. (طافش 1408هـ)، (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي 1419هـ).

وهنا يمكن التلخيص بأن الأساليب الإشرافية تعتبر عناصر ناجحة ومطالب حيوية مهمة تساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامها عند ممارسة العملية الإشرافية وفي آلية الإشراف التربوي وخلال تبادل الخبرات وتنفيذها وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة، وسوف ينعكس هذه كله على رفع مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام في وطننا والمساهمة في خطته التنموية.

5.2.2 كفايات مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية لما له من دور أساسي في تحسين أداء المعلمين والطلبة والمسيرة التعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية، لذا فإن التعرف إلى كفاياته الإدارية والقيادية أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية

أولاً: مفهوم الكفاية

عرّفها معجم "وبستر"، على أنها: "حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين" (Webster, 1977).

في حين عرّفها التميمي " بالمقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات" (التميمي, 2000).

أما عابدين فيرى أنّ الكفاية هي: "المقدرة على أداء العمل، وليست معرفة، أو مهارة ما، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة مركّبة تتضمن المعارف، والمهارات، والاتجاهات، ولذا؛ فهناك كفايات معرفية، وكفايات أدائية، وأخرى انفعالية. وهي مرتبطة بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة، ورسالتها ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي". (2001، ص95).

وقد عرّف العجمي الكفاية بأنها " ذلك المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل إذ أن إتمام العمل يتوقف على المقدرة المهارية، والمعرفية، والمعلوماتية". (2008، ص215)

وبإستخلاص مفاهيم ما تم عرضه من تعريفات للكفاية من وجهة نظر الباحثين، نستنتج أن الكفاية هي: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، والتي تساعده على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة.

ثانيا: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

لكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقّة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفايات تمكّنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومن التعامل بنجاح مع الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة، علاوة على الكفايات التي تمكّنه من استشراف المستقبل وتخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات وفرق عمل تساعده على تحقيق أهداف المدرسة، وتنوّعت تصنيفات الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وتعدّدت نظراً لارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير، وحدّدها المحامدة (2005) بالآتي:

الإلمام بالطبيعة الإنسانية، وبالمراحل النمائية المختلفة للمتعلّمين، وبخصائصها.

الإمام بسلوكية تعلم المتعلمين، وطرق التدريس وأساليبها، وتنظيمات المناهج الدراسية.

امتلاك معرفة عميقة بالعلوم الاجتماعية تؤهله للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي.

الإمام بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها رافداً لنظام عضوي واحد.

المقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها،

واستخدام الأساليب الفعالة لتحقيق تقدّم في تلك البرامج.

المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق للمدير إشرافاً فعلياً على العملية التعليمية التعلمية داخل الغرف

الصفية.

المقدرة على دعم هيئة التدريس وخاصة حديثي التعيين في المهنة.

تمثّل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

المقدرة على بناء علاقة تشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يحقق التواصل الفعّال، ويحقق

أهداف المدرسة، ويدفع باتجاه التنمية المهنية.

الإمام بشؤون الطلبة من معرفة بإجراءات القبول والتسجيل والتحويل، والإرشاد التربوي والأكاديمي، وتعزيز

فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي لديهم.

أما حجّي (2000)؛ فقد صنف الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في أربعة أنواع، وهي:

• الكفايات المعرفية: وتتبنّق عنها المعلومات، والعمليات المعرفية، والمقدرة العقلية، والمهارات الفكرية

الضرورية لأداء الفرد في مجال معيّن يرتبط بمهمة معينة، ويتعلق ذلك بالحقائق، والعمليات، والنظريات

الخاصة بذلك المجال.

• الكفايات الوجدانية: وتشير إلى الآراء الشخصية للفرد واستعداداته الذاتية، وميوله، وقيمه، وسلوكه الوجداني، ويتعلق ذلك بحساسية الفرد، ومدى تكامل شخصيته، وثقته بنفسه، واتجاهاته نحو مهنته ومؤسسته.

• الكفايات الأدائية: وتتضمن المهارات النفس حركية في الحقول التقنية، ومكونات البناء البدني والحركي، وتعتمد بدرجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفايات معرفية.

• الكفايات الإنتاجية: وتعني حصيلة أداء الفرد للكفايات الثلاث السابقة في المهمة الموكلة إليه، ويتحدّد بناءً عليها المستوى الأدائي، والقيمي لدوره في المؤسسة.

وقد أورد عابدين(2001)، والخميس(2001)، والعمايرة(2002)، وأحمد(2003) تقسيماً للكفايات، على النحو الآتي:

❖ الكفايات الإدراكية (الذهنية/التصورية): وتتعلق بمدى كفاية المدير ومقدرته على إدراك شمولية

العملية التربوية، وفهم علاقات العاملين في المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومقدرته على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالمدرسة، وإدراكه المتغيرات الداخلية والخارجية، وأثرها على العمل المدرسي مما ينعكس إيجاباً على سلوك مرؤوسيه، ويتبع ذلك نشوء مجموعة متعاونة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

❖ الكفايات الإنسانية: وتشير إلى مقدرة مدير المدرسة على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، وتنسيق

جهودهم، وإيجاد روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، وأشار (حجي، 2000) إلى جانب هام من

الكفايات الإنسانية وهو جانب العلاقات الإنسانية سواءً أكانت فردية أم جماعية مما يساعد على

التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وذكر (عابدين، 2001) أن من أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي

قدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين، ومجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق

النفسي والجسدي، ووجود مناخ ديمقراطي في المدرسة يساعد على النمو المهني للعاملين، ويشجّع على إيجاد جوٍّ من الثقة المتبادلة.

❖ الكفايات الفنية: وتتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة تمكّنه من القيام بمهامه، ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية.

وبينت نتائج دراسة لسانزو وشيرمان وكلايتون (Sanzo; Sherman & Clayton,2011) التي نفذت على عينة مكونة من (10) مديري مدارس اجتازت الاعتماد وفقاً لمعايير ولاية فرجينيا بهدف تحديد أفضل ممارسات مديري المدارس لقيادة مدارسهم بدرجة عالية من المساءلة واعتماد معايير تحسين تحصيل الطلبة إلى مجموعة من الكفايات اللازمة لنجاح مديري المدارس، وهي:

- التواصل الفعّال الذي يعزز تدفق المعلومات للمعلمين ومنهم إليه وللزملاء.

- العمل بروح الفريق.

- الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم ودعم المعلمين في المدرسة لتحقيق تعليم وتعلّم عالي الجودة.

- تمكين العاملين ودعم تطوّرهم المهني.

وأورد (Schechter2011,)و (Jokinen,2005) مجموعة من الكفايات المتبناة في أمريكا الشمالية التي

تنسجم مع الكفايات التي حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (Organisation for Economic

Co-Operation and Development) ، وهي:

- فهم طرق دعم المعلمين للقيام بعملهم بطريقة فعّالة من خلال تزويدهم بنماذج من الممارسة الجيدة،

وممارسة القيادة التعليمية التي تمكّن المعلمين من تعزيز تعلّم الطلبة.

-تطوير غايات وأهداف مشتركة للمدرسة، وتشجيع التواصل الفعال ضمن ثقافة المشاركة في المعارف، والقيادة، والمسؤوليات في العمليات والأحداث المدرسية.

-تعزيز العمليات التعاونية التي ترعى تعليماً وتعلماً أفضل (مثلاً التعاون في تصميم المناهج وتنفيذها).

-الاعتراف بالإنجازات الفردية والمدرسية، وبالتالي تعزيز الفعالية الفردية والجماعية.

-إعطاء تعلّم المعلمين مكانة خاصة ضمن الإطار المستخدم.

-تسهيل التعلّم الجماعي من خلال إنشاء هياكل تنظيمية، وعمليات وممارسات، بحيث يكون القائد ميسراً ومعاوناً للمعلمين في عملية التعلّم الجمعي.

-تقديم نموذج يعزز فكرة التعلّم وينتج عنه تحوّل في القدرات العقلية، بطريقة يستطيع فيها المعلمون بناء المعاني المتعددة للمفاهيم وصلقلها ومناقشتها.

6.2.2 مدير المدرسة مشرف مقيم:

مدير المدرسة بصفته مشرف تربوي مقيم في مؤسسته التعليمية ويعد مسؤولاً عن سير العملية التربوية وإدارة التغييرات المختلفة فيما يتعلق بالمدرسة والمعلمين والطلاب بصورة إيجابية، حيث أنه المسؤول عن التخطيط لأمر المدرسة فيما يتعلق ببيئة المدرسة والاشتراك مع المعلمين في التخطيط للدروس والحصص وللنشاطات المختلفة في المدرسة ومناقشتهم في أسلوب إدارة الحصص واستراتيجيات التدريس، ويشجعهم على التطور والنمو في مجال عملهم وعلى التطور في الناحية التكنولوجية وتشجيعهم على الزيارات الصفية، أيضاً هو المسؤول عن تحفيز الطلاب للتعلّم بتوفير الجو المناسب لهم وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم وتواجه المعلمين أو العاملين في المدرسة وأيضاً فإن

المدير بصفته حلقة وصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية يكن محور الأساس في نجاح المؤسسة التربوية (القاسم، 2010).

7.2.2 المهارات الإشرافية لمدير المدرسة كمشرف مقيم

يمكن ملاحظة مجموعة من المهارات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة وهي:

أولاً: المهارات التي تتعلق بالتخطيط

حيث يقوم المدير بعقد اجتماعات مع المعلمين في بداية السنة الدراسية لبيان أهمية الخطط اليومية والفصلية والسنوية والمتابعة الدورية لمدى تنفيذ هذه الخطط، إطلاع المعلمين على النشرات الإرشادية حول مواصفات الاختبار الجيد، بيان كيفية بناء جدول المواصفات عند اعداد الاختبار، وضع برامج زيارات إشرافية للمعلمين، عقد ورش عمل لمساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم، إعداد برنامج لتقييم أداء العاملين، عقد اجتماعات فردية أو جماعية مع المعلمين لبيان أسس تقييم أدائهم. (عابدين 2014).

ثانياً: المهارات التي تتعلق بالتطوير المهني للمعلمين

يقوم المدير بالكثير من الإجراءات لتعزيز النمو المهني لدى المعلمين بصفته مسؤولاً مباشراً عنهم ومن ضمنها: زيارة المعلم في الصف وفق آداب الزيارة الإشرافية المتبعة (عدم التدخل في الشرح إلا في حالة وجود خطر يهدد حياة الطلبة، الجلوس في مكان ملائم، استئذان المعلم قبل المغادرة)، الاتفاق على إجراءات محددة مع المعلم لمساعدته في تطوير وتحسين أدائه، متابعة رصد نتائج الطلبة في السجلات الرسمية، إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم المهني، تنسيق خروج المعلمين لحضور الدورات وورش العمل، عقد لقاءات مع المعلمين لتدريبهم على كيفية إجراء البحوث التربوية، تشجيع المعلمين على إبراز قدراتهم المختلفة، تسهيل عملية تبادل الزيارات الداخلية والخارجية بين المعلمين،

تفويض المعلمين ببعض الصلاحيات، تشجيع المدرسين الجدد والاهتمام بهم، دعم المعلمين المتميزين تكنولوجيا ودعم المعلمين الآخرين في مجال استخدام استراتيجيات تدريس جديدة للإفادة من تكنولوجيا التعليم، متابعة توصيات زيارة المشرفين التربويين. (سلامة وعضو الله، 2006). (عابدين، 2014).

ثالثاً: المهارات التي تتعلق بالجانب الإنساني

إن المدير قبل أن يكون قائداً ومعلماً وملهماً يجب أن يتمتع بجميع الصفات الإنسانية الحسنة التي تجعله يبني مجتمعاً جميلاً ويكن قدوة حسنة لغيره ومن أهم المهارات الإنسانية: مراعاة احتياجات المعلمين المختلفة، المساواة بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب، التعامل بمهنية مع المواقف التعليمية وعدم إحراج المعلم وتصيد الأخطاء له، تشجيع المعلمين المتميزين والإشادة بإنجازاتهم في الاجتماعات وأمام المسؤولين، توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين، يتابع المدير عمل اللجان المختلفة ويشيد بإنجازاتهم المختلفة، يكافئ المدير المعلمين الذين يفوزون في النشاطات والمسابقات التربوية المختلفة. (الطعاني، 2012).

رابعاً: المهارات التي تتعلق بتطوير المنهاج

عقد اجتماعات مع المعلمين حول تحليل محتوى المنهاج، ملاحظة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية المناسبة للمنهاج، عقد ورشات عمل داخل المدرسة حول محتوى المنهاج ومدى مناسبه للمراحل المختلفة من الطلاب، حلقة وصل بين المعلمين والمشرفين التربويين والإدارة التربوية حول كل ما يتعلق بالمنهاج من ملاحظات مختلفة وذلك للتطوير المستمر له، تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات المختلفة فيما يتعلق بالمنهاج، متابعة تنفيذ التعديلات التي تطرأ على المنهاج، رصد أي تحديات تعيق تطبيق المنهاج، تشجيع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في تنفيذ المنهاج ومتابعته لذلك، يساهم في متابعة الأنشطة المصاحبة للمنهاج، الإفادة من إمكانات المجتمع المحلي في تطوير وتنفيذ المنهاج، متابعة تفعيل مرافق المدرسة مثل المكتبة ومختبر الحاسوب ليسهل على كافة الطلبة الاستفادة منها،

دعم المعلمين في استخدام استراتيجيات تدريس جديدة ومختلفة. (سلامة، 2013). (وزارة التربية والتعليم، 2014)

8.2.2 مهام مدير المدرسة

الإدارة التربوية تشمل النظام التربوي ككل في وزارة التربية والتعليم وتعتبر الإدارة المدرسية جزءا منها حيث أنها الوحدة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وأهدافها (عابدين 2001). وحيث ان المدير هو مسؤول هذه الإدارة المدرسية ستقوم الباحثة باستعراض مهام المشرف المقيم (مدير المدرسة).

يرى الخطيب (2005): أن مهام ومسؤوليات المدير هي كالاتي:

أ_ المهام الفنية: وهي رفع مستوى المدرسة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقييم المدرسين وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها. ومن ضمن هذه المسؤوليات الفنية:

1. تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
2. حضور حصص صفية بهدف تقييم المدرسين والطلاب لإحداث أثر على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها لممارسة دوره الإشرافي.
3. توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنية والأخلاقية.
4. تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.
5. حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليمية.
6. التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية
7. الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.

8. تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها وإرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسية.

9. الإلمام بالمناهج المدرسية: أهدافها وأساليب تدريسها ومتابعة تطويرها لكي يتمكن من الإشراف الفني على المعلمين وإرشادهم وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج.

ب_ المهام الإدارية:

1. قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك.
2. توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية كل عام.
3. توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس.
4. التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه كي لا تعيق عمل المدرسة.
5. ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة.
6. المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإقامة التعديلات على الأبنية المدرسية.
7. حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.
8. تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة ورفعها إلى الجهات المختصة.
9. مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية.

10. حضور بعض الندوات التي تدعو إليها الجهات العليا ليقف على ما يدور فيها من نقاش يشترك فيه فعلا بما يراه مناسباً في مدرسته من مواطن ضعف ينبغي تقويمها، أو مواطن يسعى إلى استكمالها.

ج_ المهام ذات الصلة بالعلاقات العامة

1. وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها.
2. مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
3. يقوم بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.

أما مهام المدير الإشرافية حسب أبو كشك (2009) فهي: الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى، متابعة أعمال المعلمين وتقويمها، عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها ، متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم، عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس، تنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي ، توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات، ضبط الغياب والحضور والتأخير، ضبط الخروج على النظام المدرسي، مساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة، الإشراف على الأبنية والمرافق وتوفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة، التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية، متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم، ، التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها.

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كمشرف تربوي مقيم يتوقع منه أن يمتلك مجموعة من الكفايات والمهارات التي يفترض أنها تؤدي إلى تحسين أدائه وممارساته الإدارية وإشرافه على المعلمين.

9.2.2 التحديات التي تواجه المدير كمشرف مقيم في المدرسة

هناك العديد من التحديات التي تواجه المدير في المدارس الحكومية في فلسطين والتي من أبرزها: اختلاف استجابة المعلمين لرؤية وتوجيهات المدير فيما يتعلق بتطوير أساليبهم وطريقتهم في التدريس، وهذا قد يكون له بعض الأسباب الشخصية التي تدخل في حيز العمل، أو قد يكون بسبب أن بعض المعلمين يرون أن نصابهم من عدد الحصص كبير مقارنة بغيرهم فيكونوا غير قادرين على العطاء أكثر.

من أهم التحديات أيضا عدم وجود الخبرة الكافية لدى المدير في مجال الإدارة أو في المجال التكنولوجي بسبب ضعف تأهيل المدير من قبل الجهات المختصة من حيث عدد ونوعية الدورات التي يجب إعطائها له، وقد يكون أيضا من أهم الأسباب تمسك المدير بجميع الصلاحيات في المدرسة ورفضه التعاون مع المدرسين وحتى الطلاب في إعطائهم بعضا منها (Simon.2006).

يواجه المدير أيضا تحديات مع المجتمع المحلي من حيث عدم تعاونهم أو تقبلهم لبعض التغييرات التي تحصل في المدرسة مع التطور والتغير التكنولوجي حيث يسبب ضعف المجتمع المحلي عائقا أمام المدير في تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها. (البناء، 2013).

3.2 الدراسات العربية

دراسة **الحاجبة (2018)** هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العاملين بمحافظة بيت لحم والبالغ عددهم (132) مديرا ومديرة ومن جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (2473) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (70) مديرا ومديرة و(300) معلماً ومعلمة من العاملين في محافظة بيت لحم، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، جنس المدرسة، موقع المدرسة.

دراسة **الحداد(2017)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، وكذلك هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية، ونوع المدرسة) لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة البالغ عددهم(2208) معلماً ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من (419) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم التأكد من صدقها بعرضها على محكمين.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة بلغت (81.1%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس.

دراسة امبيض (2014) هدفت الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس والبالغ عددهم (727) معلما ومعلمة موزعين على (39) مدرسة حكومية إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس والبالغ عددهم (39) مديرا ومديرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات وان مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين. إضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من 6_ 10 سنوات.

دراسة حمد (2014) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية البالغ عددهم (5606) معلما ومعلمة وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مكونة من (548) معلما ومعلمة، وقامت ببناء استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتم التأكد من صدقها بعرضها على محكمين. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت (76.3%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المدير

بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

أما دراسة أبو سمرة ومعمر (2013)، فقد هدفت التعرف إلى دور المشرف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية)، كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم خلال الفصل الأول من 2009، والبالغ عددهم (1590) معلماً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية وفق متغيرات الدراسة بلغ عدد أفرادها (296) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وقد أظهرت الدراسة أن دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلمين الجدد كان أعلى من دعم الأقران، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري "الجنس، والتخصص"، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، لصالح منطقتي أقصى الشمال والشمال.

دراسة صايغ (2013) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (233) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة أن دور المدير كمشرف مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

دراسة أبو حامد (2013) هدفت الدراسة تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذين بلغ عددهم (2603) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلم

ومعلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقائد للتعليم جاء بمتوسط حسابي (3.55) وبنسبة 71%، وأن مستوى أداء المديرين قد جاء دون 85%، وقد أظهرت النتائج فروقا في متوسطات إجابات المعلمين على جميع بنود الاستبانة حسب الجهة المشرفة يعود إلى مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة 5 سنوات فما دون في حين لم تبين النتائج فروقا تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

دراسة الطعاني(2012) هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (3200) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية يليه التخطيط يليه النمو المهني للمعلمين يليه مجال تطوير المناهج. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والجنس.

دراسة قاسم (2011) هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم للمرحلتين الأساسية والثانوية في مدينة عمان في الأردن، وتلمس الأثر التربوي الذي سوف ينعكس على عطاء وأداء المعلمين، عندما يضطلع مديرو المدارس بدورهم كمشرفين تربويين على علاقة مباشرة بالمعلمين وبالطلاب والمنهاج وبالبيئة المدرسية وبالمجتمع المحلي المحيط. تألف مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى للمرحلتين الأساسية والثانوية والبالغ عددهم حوالي(3292) معلما ومعلمة، وشملت عينة الدراسة

30 معلما ومعلمة نظرا لضيق الوقت، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. وقد قام الباحث باستخدام أداة المقابلة لقياس مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة باعتباره مشرفا مقيما في مدرسته، ومن أجل تحقيق هذا الغرض فقد عمل الباحث على تطوير أسئلة مقابلة خاصة، معتمدا في ذلك على عدد من المصادر أبرزها مراجعة الأدب التربوي المتصل بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : لا يتقبل معلمو المدارس في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى دور المدير كمشرف مقيم، وان لا أهمية للدور الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة كجنس المعلم وخبرته في التدريس ومؤهله العلمي والمرحلة التي يدرسها (أساسي، ثانوي) وبين تقبل المعلمين للدور الإشرافي للمدير كمشرف مقيم في المدرسة .

دراسة عبد الله (2009)، في اليمن بعنوان "تقويم أداء مشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم"، هدفت إلى تقويم مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبيان حيث شملت عينة الدراسة مدراء ومشرفين تربويين للتربية الإسلامية في مدارس صنعاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى تدني درجة توافر الكفايات المهنية لدى مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية مجال تنمية قدرات المعلمين مهنيًا، ومجال التخطيط، ومجال التقويم، كما أظهرت النتائج قلة توفر المناهج والكتب المدرسية، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما دراسة الحلو (2009)، بعنوان " درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية بفلسطين". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين، وكذلك تحديد الفروق في درجة ممارسة المشرفين للأنماط الإشرافية تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمين. وقد طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين ما عدا قطاع غزة من خلال استبانة وزعت على عينة قوامها (565) معلما ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة المشرفين

التربويين العامة للأنماط الإشرافية لدى أفراد العينة كانت متوسطة، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية.

دراسة الغامدي (2007)، في السعودية بعنوان "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية"، هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية والمتعلقة بالتخطيط للدرس، وطرائق التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف، وتقويم الطلاب، كما هدفت التعرف إلى الفروق في آراء مجتمع الدراسة في ما يتعلق بدور المشرف في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية تبعاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية، المرحلة الدراسية)، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبيان حيث شملت عينة الدراسة بعض معلمي اللغة العربية ومديري المدارس في جميع المراحل بمحافظة خميس مشيط، في الفصل الدراسي الثاني 2006 - 2007. وقد أظهرت نتائج الدراسة تطور التنمية المهنية لدى المشرف التربوي بمستوى عالٍ من ناحية التخطيط واتخاذ القرار، في حين أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً في العلاقات الإنسانية.

دراسة حجازي (2006) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في الأردن، وعددهم (1043) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (300) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة جمع المعلومات. وتوصلت هذه الرسالة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كانت عالية، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة الشهراني (2003) هدفت الدراسة الوصول إلى برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، والكشف عن مدى موافقة المتخصصين

والمشرفين التربويين على أهداف ومحتوى هذا البرنامج، وأساليب ووسائل تنفيذه وأساليب تقويمه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتخصصين في المناهج وطرق التدريس، والإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وكلية إعداد المعلمين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (32) من أصل (70) متخصصاً، والمشرفين التربويين بمحافظة جدة والبالغ عددهم (117) من أصل (140) مشرفاً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مهام المشرف المقيم التي يقوم بتنفيذها في مراحل التعليم العام في مجالات: تطوير أداء المعلمين وتمييزهم مهنيًا، المناهج الدراسية، رعاية التلاميذ، التعاون مع الإدارة المدرسية، والعلاقات الإنسانية حصلت على درجة موافقة عالية.

أما عن دراسة الرميح (2003)، في السعودية بعنوان "دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تقويمية"، هدفت التعرف إلى مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف التربوي المقيم للمعلمين مهنيًا، إضافة إلى تأثير متغيرات الدراسة على استجابة أفراد الدراسة نحو مساهمة المشرف المقيم في التنمية المهنية للمعلمين، والصعوبات التي تحد من ذلك. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة 522 معلماً، و16 مديراً، و 27 مشرفاً في أربعة مجتمعات تعليمية حكومية بمدينة الرياض. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرف يسهم في تنمية المعلم بدرجة متوسطة في مجال التخطيط للدرس وإعداده، ومجال تنفيذ الدرس، ومجال التقويم، ومجال إدارة الصف، ومجال النمو المهني الذاتي، وفي تنمية المعلمين مهنيًا بوجه عام، كما أشارت إلى وجود صعوبات تحد من تنمية المشرف للمعلمين مهنيًا، تتمثل بعدم وجود خطة واضحة لمتابعة النمو المهني للمعلمين، ونقص التأهيل لدى المشرف المقيم، ووجود النصاب التدريسي الذي يشكل عبئاً على المشرف.

وأجرى الشوا (1998) دراسة عنوانها "الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين". تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية - والثانوية في منطقة محافظة نابلس، والبالغ عددهم (2253) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (460) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وهو يعادل 20% من مجتمع الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة على مقياس الأنماط

الإشرافية لمتغيرات الجنس، المرحلة الدراسية ومكان العمل، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديكتاتوري بين المعلمين لصالح المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين معلمي المرحلة الأساسية والثانوية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية الذين كانوا أكثر سلبية في التعامل مع هذا النوع من الأنماط. وقد أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم كمشرفين مقيمين، مع الاهتمام بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمديرين إضافة إلى التأكيد على ضرورة إجراء دراسات مماثلة على مستوى الوطن ككل، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع تلك الدراسات من أجل النهوض بمستوى النظام التربوي بشكل عام، والإشراف بشكل خاص.

4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Sarah, 2015) هدفت الدراسة التعرف إلى أداء مديري المدارس في الإشراف على التدريس في الصفوف في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية إيبوني البلغارية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأجريت هذه الدراسة على (360) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة ان أداء مديري المدارس في الإشراف على تدريس الصف في المدارس الثانوية في ولاية إيبوني كان فعالا، ووجد ان هنالك فرقا كبيرا في أداء مديري المدارس في معظم وظائف القيادة التعليمية في المدارس الثانوية إستنادا إلى موقع المدارس، ولكن لم يكن هناك فرق كبير في أداء المديرين تبعا لمتغير الجنس، واستنادا إلى نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة بأنه ينبغي على المديرين كقادة تعليميين أن يعطوا الإشراف على الصفوف أهمية بالنسبة لعملهم.

دراسة (Ekpoh & Eze, 2015) هدف الباحثان لإكتشاف العلاقة بين تقنيات مديري المدارس الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة أيكم التعليمية في نيجيريا، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (86) مديرا و (344) معلماً و (1376) طالبا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية في إستخدام مديري المدارس للتقنيات الإشرافية كالزيارات الصفية وورش العمل والاداء الوظيفي للمعلمين، ان الأداء الوظيفي للمعلمين يتعزز عندما يتم الإشراف عليهم بشكل صحيح من قبل مديري المدارس وباستخدام تقنيات إشرافية مختلفة.

دراسة (Tshabalala & Mapolisa, 2013) هدفت الدراسة التعرف إلى اكتشاف الممارسات الإشرافية الفعلية لمديري المدارس في زيمبابوي من اجل الحصول على فهم أفضل للإشراف التعليمي، وذلك لمساعدة مديري المدارس في جعل العملية الإشرافية أكثر فعالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألّف مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين لثلاث محافظات في زيمبابوي، وتم أخذ عينة عشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (748) معلما ومديرا منها (392) للإناث و (356) للذكور. وأظهرت الدراسة أن الممارسات

الإشرافية للمديرين تحولت إلى مجرد تفتيش، وأن المعلمين لا يتلقون التوجيه اللازم والدعم الفني وان المناخ أو الجو يؤثر على سلوك العاملين في المدارس.

دراسة (Yamina & Marc, 2012) هدفت هذه الدراسة إجراء تحليل لممارسات مديري المدارس الكندية على معلميه، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالخبرة لدى المديرين، ومدى استخدامهم للأساليب الإشرافية المناسبة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بإجراء (12) مقابلة شبه منظمة مع المديرين. وكان من أهم نتائج الدراسة أن للمديرين موقف إيجابي حول إشرافهم على المعلمين، من خلال إشراكهم بوضع الخطط السنوية، وتعزيز الإشراف على المعلمين داخل صفوفهم لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتطوير الأساليب المناسبة لها.

دراسة (Ohiwerei, et al, 2010) دراسة بعنوان "الإشراف التربوي ومعلمو التجارة"، هدفت إلى دراسة كيف يكون مشرف مدير الأعمال، و ماهية وظيفته، إضافة إلى الكشف عن وظائف المشرف التربوي في قطاع إدارة الأعمال كمصحح، وموجه، ومعلم، وموضح ، والتي أجريت في نيجيريا. ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق العمل بالاستعانة بالأدبيات والمراجع المتعلقة، حيث أشارت النتائج إلى أن وظيفة المشرف التربوي تكمن في أنه يساعد في أساليب التدريس، ويتشاور مع المعلمين، ويساعد في تجهيز الاختبارات، ويفحص و يراجع المناهج والمقررات الدراسية، و يعقد اجتماع المؤتمرات لمناقشة المشاكل، و يحضر الاتفاقيات المهنية المحلية و الدولية الإقليمية و الوطنية، كما أنه يكشف عن المشاكل التي يعاني منها المشرفين، وبذلك وجود مستوى عالٍ للتنمية المهنية.

دراسة (Hismanoglu and Hismanoglu, 2010) دراسة بعنوان "تصورات معلمي اللغة الإنجليزية عن الإشراف التعليمي نسبة للتنمية المهنية للمعلمين: دراسة حالة في شمال قبرص"، هدفت إلى دراسة تصورات معلمي اللغة الإنجليزية حول الإشراف التعليمي نسبة إلى التنمية المهنية، كما هدفت إلى بحث الأسس النظرية للمصطلحات المزوجة، والإشراف التعليمي، والتنمية المهنية، وعلاقة ذلك بسياق تدريس اللغة الإنجليزية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بدراسة حالة صغيرة الحجم، في سياق التعليم العالي في الجمهورية التركية شمال قبرص. حيث أشارت النتائج إلى أن على المشرف التربوي أن يسلط الضوء على نقاط القوة في أداء

معلمي اللغة الإنجليزية، ويقوم بتشجيعهم على التفكير ملياً في نقاط الضعف وإيجاد بعض الحلول لمشاكلهم. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق ملحوظ بين المعتقدات التي يؤمن بها مدرسو اللغة الإنجليزية، والتجارب الحقيقية المتعلقة بالإشراف التعليمي، ومن جانب آخر تدني مستوى الإشراف التربوي.

دراسة (Kapusuzoglu, 2010) دراسة بعنوان "دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو ودوزجي في تركيا"، هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، ومشرفي التعليم الابتدائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان، وبلغ مجتمع الدراسة 297 معلماً في مدارس التعليم الأساسي في بولو و دوزجي، و 35 مشرفاً ممن يعملون في مديريات التربية الوطنية، في بولو و دوزجي، و قد تم أخذ 221 معلماً بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، و جميع المشرفين. وقد أشارت نتائج الدراسة بعد تحليل الاستبانات، أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

دراسة (Swetal, 2009) هدفت هذه الدراسة قياس مدى قدرة مديري المدارس الفلبينية على أداء المهام المتعلقة بتوجيه المعلمين في الفصول الدراسية من خلال الإشراف عليهم من قبل المديرين، وإذا كانت ممارسة المدراء لعملية الإشراف يمكن أن تحدث فرقاً في التطوير المهني للمعلمين ودعم التعليم، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتم جمع البيانات من (364) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج أن معتقدات المدراء فيما يتعلق بالدعم التعليمي للمعلمين كانت فعالة، وعدم وجود فروق تتعلق بالعوامل الديموغرافية بين معتقدات المدراء حول فعالية التعليم والإشراف والتنمية المهنية.

دراسة (Dennis, 2009) دراسة بعنوان "الإشراف التربوي و تحول التنظيم المدرسي" ، هدفت إلى دراسة أبعاد التنظيم التعليمي للمدارس، لتحديد المضاعفات المترتبة على عناصر محددة من الإشراف التربوي، تتمثل ب: المعرفة، و المهارات الشخصية و التقنية، و المناطق التي يجرى عليها تنفيذ المهام، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستعراض الأدبيات ذات الصلة، و الخبرات الجماعية، و قام الباحث أيضاً بجمع و صياغة مجموعة من الآثار المترتبة على عناصر الإشراف، على شكل أثر الدور المتعلق بمسؤوليات المعلمين، و مديري المدارس، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية الإشراف، تتأثر بشكل كبير من قبل وجود منظمة للتعليم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التنمية المهنية من قبل المشرفين في العملية الإشرافية، إذا استمر الإشراف كقوة مساعدة.

دراسة (Fasasi, 2008) دراسة بعنوان "دور المشرف في التعزيز الفعلي للعلاقة بين المجتمع والمدرسة في القرن 21 في نيجيريا" ، هدفت البحث في دور المشرف التربوي في تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإلى بحث الجهود التي تصنعها الحكومة، في شأن إشراك المجتمع المحلي في برامج التعليم الشاملة، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، و استخدام الأدبيات المتعلقة، كما قام بإجراء العديد من المقابلات مع مشرفين، و معلمين، و أهالي. حيث أشارت النتائج إلى أنه خلافاً لما في الماضي، فقد أصبحت الجهود التي تصنعها الحكومة لإشراك المواطنين في برامجها التنموية، والتعليم الشامل، فعالة أكثر حيث حاز دور المشرف التربوي على مستوى مرتفع.

دراسة (Linton & Deuschle, 2007) دراسة بعنوان "تلبية حاجات المشرفين على المدارس: أربعة نماذج للإشراف الجماعي في جامعة إنديانا، في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت إلى وصف الإشراف الجماعي كخيار قابل للتطبيق، وكوسيلة للتصدي إلى مشكلة عدم وجود إشراف عملي مستمر، كما هدفت الدراسة إلى بحث أربعة نماذج للإشراف الجماعي، بالإضافة إلى عدة ارتباطات لتخطيط وتنفيذ مجموعات الإشراف في المدارس، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بوصف أربعة نماذج للإشراف الجماعي، بالاستعانة بالأدبيات المتعلقة بالموضوع، مستخدماً المنهج الوصفي. حيث أشارت النتائج إلى أن عدم وجود إشراف عملي مستمر، يسبب في خلق مشكلة كبيرة للمرشدين الذين يرغبون في ممارسة الوظيفة الإشرافية، كما

أشارت إلى أن مشرفي المدارس غالباً ما يعملون في عزلة عن بقية الكادر التعليمي، مما يشير إلى تدني التخطيط والتنفيذ لديهم.

أما عن دراسة (Barksdele, 2005) فقد هدفت إلى تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة في الولايات المتحدة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف إلى المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم. وتم جمع البيانات من خلال إستبانة تم إعدادها لهذا الغرض ووزعت على (28) مديرة مدرسة فعالة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور المديرة النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية، وظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنتها بالبنود الأخرى.

دراسة (Hibert, 2000) هدفت إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وتم جمع بيانات الدراسة بطريقة الملاحظة حيث تم جمعها من قبل الباحث باستخدام بطاقة ملاحظة قام برصد المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة الثانوية كمشرفة مقيمة، وكان من أهم النتائج لهذه الدراسة أن من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد الاجتماعات الإيسبوعية الدورية بشكل منتظم مع المعلمين لمعالجة تلك المشاكل، وإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة.

دراسة (Joseph, 1999) هدفت الدراسة التعرف إلى الممارسات الإشرافية اليومية لمديري المدارس الذين يمارسون القيادة التعليمية المثالية، وكيف أثرت هذه الممارسات على المعلمين، وتم إجراء دراسة نوعية لجمع البيانات لأكثر من (800) معلماً ومعلمة جنوب شرق وشمال غرب الولايات المتحدة، وتم تصميم استبيان مفتوح لتزويد المعلمين بفرصة تحديد ووصف خصائص مديري المدارس التي عززت تعليمهم في الفصل الدراسي وما أثرت عليه تلك

الخصائص، وأشارت نتائج التحليلات إلى ان استخدام الممارسات الإشرافية تعزز النمو المهني للذين استخدمت معهم تلك الممارسات.

دراسة (Armstrong, 1998) هدفت هذه الدراسة إ معرفة تصورات المعلم لاستخدام مديري المدرسة للإشراف التطويري في مدرسة في نيويورك، وأثرها على كفاءة المعلم ورضاه، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي في هذه الدراسة، فقام بإجراء دراسته على مجموعتين من المعلمين، مجموعة تجريبية والأخرى ضابطة في كل مجموعة (12) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المعلمين والمعلمات يرون أن الإشراف التربوي التطويري يساهم في وجود تقارب بين الإدارة المدرسية والمعلمين، ووجود أثر إيجابي على كفاءة المعلمين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة

5.3 أداة الدراسة

6.3 متغيرات الدراسة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية شمال الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (2005) معلماً ومعلمة، (925) للذكور، و(1080) للإناث) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

3.3 عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (198) معلما ومعلمة، مانسبته 10% من مجتمع الدراسة. والجدول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يتبين أن نسبة 29.3% للذكور، ونسبة 70.7% للإناث. ويبين متغير العمر أن نسبة 33.8% لأقل من 35 سنة، ونسبة 58.1% من 35-50 سنة، ونسبة 8.1% لأكثر من 50 سنة. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 16.2% للدبلوم، ونسبة 75.8% للبكالوريوس، ونسبة 8.1% لماجستير فأعلى. ويبين متغير مستوى المدرسة أن نسبة 63.1% لأساسية، ونسبة 19.7% ثانوية، ونسبة 17.2% لأساسية وثانوية معاً. ويبين متغير جنس المدرسة أن نسبة 22.7% للذكور، ونسبة 62.6% للإناث، ونسبة 14.6% للمختلطة. ويبين متغير التخصص أن نسبة 40.4% للعلوم الطبيعية، ونسبة 59.6% للعلوم الإنسانية.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	29.3
	أنثى	140	70.7
العمر	أقل من 35 سنة	67	33.8
	من 35-50 سنة	115	58.1
	أكثر من 50 سنة	16	8.1
المؤهل العلمي	دبلوم	32	16.2
	بكالوريوس	150	75.8
	ماجستير فأعلى	16	8.1
مستوى المدرسة	أساسية	125	63.1
	ثانوية	39	19.7
	أساسية وثانوية معاً	34	17.2
جنس المدرسة	ذكور	45	22.7
	إناث	124	62.6
	مختلطة	29	14.6
التخصص	علوم طبيعية	80	40.4
	علوم إنسانية	118	59.6

5.3 أداة الدراسة

1.5.3 بناء الأداة

قامت الباحثة ببناء أداة دراستها بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة امبيض (2014) وحمد (2014) ودراسة الحجاجه (2018)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) فقرة موزعة على (4) مجالات، كما هو مبين في ملحق رقم (1).

2.5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وعددهم (10) محكمين كما في ملحق رقم (2) وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

وعليه أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (4) مجالات هي:

- المجال الأول: مجال التخطيط وعدد فقراته(7).
- المجال الثاني: مجال النمو المهني للمعلمين وعدد فقراته(15).
- المجال الثالث: مجال العلاقات الإنسانية وعدد فقراته(13).
- المجال الرابع: مجال تطوير المناهج وعدد فقراته(11).

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.530**	0.000	17	0.726**	0.000	33	0.723**	0.000
2	0.583**	0.000	18	0.355**	0.000	34	0.754**	0.000
3	0.523**	0.000	19	0.700**	0.000	35	0.746**	0.000
4	0.546**	0.000	20	0.634**	0.000	36	0.740**	0.000
5	0.598**	0.000	21	0.751**	0.000	37	0.760**	0.000
6	0.645**	0.000	22	0.690**	0.000	38	0.628**	0.000
7	0.675**	0.000	23	0.726**	0.000	39	0.669**	0.000
8	0.705**	0.000	24	0.678**	0.000	40	0.622**	0.000
9	0.681**	0.000	25	0.679**	0.000	41	0.630**	0.000
10	0.632**	0.000	26	0.740**	0.000	42	0.749**	0.000
11	0.612**	0.000	27	0.721**	0.000	43	0.649**	0.000
12	0.645**	0.000	28	0.728**	0.000	44	0.717**	0.000
13	0.700**	0.000	29	0.802**	0.000	45	0.693**	0.000
14	0.712**	0.000	30	0.742**	0.000	46	0.663**	0.000
15	0.670**	0.000	31	0.756**	0.000			
16	0.762**	0.000	32	0.787**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

3.5.3 ثبات الأداة

قامت الباحثة التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل ثبات الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت قيمة الدرجة الكلية لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين (0.974)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.852	المهارات التي تتعلق بالتخطيط
0.925	المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين
0.949	المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية
0.925	المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج
0.974	الدرجة الكلية

6.3 متغيرات الدراسة

إشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

الجنس

العمر: له ثلاثة مستويات (أقل من 35 سنة، بين 35-50 سنة، أكبر من 50 سنة).

المؤهل العلمي: له ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

مستوى المدرسة: لها ثلاثة مستويات (أساسية، ثانوية، أساسية وثانوية معا).

جنس المدرسة: لها ثلاثة مستويات (ذكور، إناث، مختلط).

التخصص: لها مستويان (علوم طبيعية، علوم إنسانية).

المتغير التابع: مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل

من وجهة نظر المعلمين.

7.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة حيث تم توزيع (200) استبانة، وبعد أن اكتملت

عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد

الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (198) استبانة.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (T- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين " وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

1. ما مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما يبينها الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	تطوير المهارات الانسانية	3.66	0.85	متوسطة
2	النمو المهني للمعلمين	3.55	0.75	متوسطة
1	التخطيط	3.48	0.75	متوسطة
4	تطوير المناهج	3.38	0.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.72	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

ولقد حصل مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.66)، يليه مجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين بمتوسط حسابي (3.55)، ومن ثم

مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط بمتوسط حسابي (3.48)، يليه مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج بمتوسط حسابي (3.38).

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجالاتها.

أولاً: مجال التخطيط، ويبينها الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.92	3.81	يناقش مع المعلمين استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية.	5
متوسطة	1.11	3.49	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.	4
متوسطة	0.99	3.48	يقترح المدير على المعلم طرق لتعديل إدارة الحصة	6
متوسطة	1.03	3.47	يشرف المدير على مراعاة المعلم للفروق الفردية بين الطلاب	7
متوسطة	1.01	3.44	يدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.	2
متوسطة	1.15	3.43	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها.	3
متوسطة	1.02	3.24	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة	1
متوسطة	0.75	3.48	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.48) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن مستوى المهارات التي تتعلق بالتخطيط جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يناقش مع المعلمين استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية " على أعلى متوسط حسابي (3.81)، يليها فقرة " يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة " بمتوسط حسابي (3.49). وحصلت الفقرة " يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة " على أقل متوسط حسابي (3.24)، يليها الفقرة " يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها " بمتوسط حسابي (3.43).

ثانيا: مجال النمو المهني للمعلمين وبيئتها الجدول (3.4):

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.98	3.87	يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	5
عالية	1.08	3.81	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التكنولوجية.	7
عالية	1.10	3.81	يثني المدير على المعلم الذي يدير الحصة بشكل جيد	12
عالية	0.99	3.77	يتبع المدير مجموعة من التعليمات لتقييم الحصة	14
متوسطة	0.99	3.67	يهتم المدير باتباع المعلم لملاحظاته السابقة	15
متوسطة	1.02	3.66	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالبرامج التدريبية.	2
متوسطة	1.15	3.64	يناقش المدير مع المعلمين في الاجتماعات ايجابية وسلبية الحصة التي حضرها	13
متوسطة	1.01	3.63	يتابع المدير مع المعلمين أساليب تقييم الطلبة المتنوعة	1
متوسطة	1.11	3.62	يطلع المعلمين على الدوريات في مجال تخصصاتهم.	6
متوسطة	1.09	3.59	يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد.	8
متوسطة	1.06	3.44	يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.	10
متوسطة	1.03	3.40	ينظم لقطات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.	9
متوسطة	1.09	3.34	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التعليمية.	3
متوسطة	1.15	3.02	يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.	11
متوسطة	1.14	2.94	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدراسات العليا.	4
متوسطة	0.75	3.55	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن مستوى المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (3.87)، ويليهما فقرة " يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التكنولوجية " والفقرة " يثني المدير على المعلم الذي يدير الحصة بشكل جيد " بمتوسط حسابي (3.81). وحصلت الفقرة " يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدراسات العليا " على أقل متوسط حسابي (2.94)، يليها الفقرة " يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.02).

ثالثاً: مجال تطوير المهارات الإنسانية ويبينها الجدول (4.4):

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1.12	3.79	يشيد بجهود المعلمين المتميزة.	8
عالية	1.04	3.77	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.	4
عالية	1.08	3.76	يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	2
عالية	1.01	3.74	يتابع المدير عمل المعلم في اللجان المدرسية بشكل دوري	11
عالية	1.07	3.70	يشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي.	1
عالية	1.09	3.69	يهتم المدير بالنشاطات اللاصفية التي ينفذها المعلم مع طلابه	9
متوسطة	1.01	3.65	يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.	6
متوسطة	1.02	3.63	يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.	10
متوسطة	1.17	3.62	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.	7
متوسطة	1.1	3.61	ينصح المدير المعلم فيما يخص عمل اللجان وتربية الصف	13
متوسطة	1.13	3.57	يعدل بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.	5
متوسطة	1.03	3.56	يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.	3
متوسطة	1.13	3.48	يكافئ المدير المعلم على انجازاته في اللجان والنشاطات	12
متوسطة	0.85	3.66	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.85) وهذا يدل على أن مستوى المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشيد بجهود المعلمين المتميزة " على أعلى متوسط حسابي (3.79)، يليها فقرة " يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.77). وحصلت الفقرة " يكافئ المدير المعلم على انجازاته في اللجان والنشاطات " على أقل متوسط حسابي (3.48)، يليها الفقرة " يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.56).

رابعاً: مجال تطوير المناهج وبيئتها الجدول (5.4):

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.95	3.67	يتابع المدير توظيف المعلم للتكنولوجيا في العملية التعليمية التعليمية	3
متوسطة	1.04	3.65	يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهاج وتطبيقها.	6
متوسطة	1.11	3.52	يلاحظ المدير مدى استخدام المعلم للوسيلة المناسبة في الوقت المناسب في الحصة	11
متوسطة	1.07	3.44	يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهاج المدرسي.	7
متوسطة	1.06	3.43	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهاج	10
متوسطة	1.1	3.35	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة.	8
متوسطة	1.15	3.35	يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.	9
متوسطة	0.99	3.29	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج.	4
متوسطة	1.07	3.28	يعمل على توضيح الأهداف العامة للمنهاج ويحدده للمعلمين.	2
متوسطة	1.1	3.15	ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية.	5
متوسطة	1.03	3.08	يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه.	1
متوسطة	0.80	3.38	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن مستوى المهارات التي تتعلق بتطوير

المناهج جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتابع المدير توظيف المعلم للتكنولوجيا في العملية التعليمية التعلمية " على أعلى متوسط حسابي (3.67)، يليها فقرة " يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهاج وتطبيقها " بمتوسط حسابي (3.65). وحصلت الفقرة " يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه " على أقل متوسط حسابي (3.08)، يليها الفقرة " ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية " بمتوسط حسابي (3.15).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

2. هل تختلف المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، جنس المدرسة، التخصص؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس. كما هو مبين في الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	ذكر	58	3.51	0.73	0.37	0.72
	أنثى	140	3.47	0.76		
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	ذكر	58	3.57	0.73	0.32	0.75
	أنثى	140	3.54	0.76		
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	ذكر	58	3.62	0.84	0.39	0.70
	أنثى	140	3.67	0.85		
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	ذكر	58	3.53	0.69	1.62	0.11
	أنثى	140	3.32	0.84		
الدرجة الكلية	ذكر	58	3.57	0.68	0.47	0.64
	أنثى	140	3.51	0.74		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.47)، ومستوى الدلالة (0.64)، أي أنه لا توجد فروق في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر."

لفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر

المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير العمر. كما هو مبين في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية

لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.86	3.33	67	أقل من 35 سنة	المهارات التي تتعلق بالتخطيط
0.68	3.57	115	من 35-50 سنة	
0.74	3.46	16	أكثر من 50 سنة	
0.88	3.39	67	أقل من 35 سنة	المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين
0.66	3.64	115	من 35-50 سنة	
0.61	3.58	16	أكثر من 50 سنة	
0.96	3.50	67	أقل من 35 سنة	المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الإنسانية
0.79	3.75	115	من 35-50 سنة	
0.65	3.64	16	أكثر من 50 سنة	
0.95	3.23	67	أقل من 35 سنة	المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج
0.72	3.44	115	من 35-50 سنة	
0.59	3.63	16	أكثر من 50 سنة	
0.85	3.37	67	أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.64	3.61	115	من 35-50 سنة	
0.57	3.59	16	أكثر من 50 سنة	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم

(8.4):

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	2.488	2	1.244	2.225	0.111
	داخــــــــــــــــل المجموعات	109.029	195	0.559		
	المجموع	111.517	197			
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	2.693	2	1.347	2.462	0.088
	داخــــــــــــــــل المجموعات	106.663	195	0.547		
	المجموع	109.356	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	بين المجموعات	2.599	2	1.300	1.824	0.164
	داخــــــــــــــــل المجموعات	138.968	195	0.713		
	المجموع	141.567	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	بين المجموعات	2.867	2	1.433	2.252	0.108
	داخــــــــــــــــل المجموعات	124.113	195	0.636		
	المجموع	126.979	197			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.477	2	1.239	2.428	0.091
	داخــــــــــــــــل المجموعات	99.487	195	0.510		
	المجموع	101.965	197			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.43) ومستوى الدلالة (0.09) وهي أكبر من مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر، وكذلك

للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. "

لفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر

المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي. كما هو مبين في الجدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية

لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.87	3.49	32	دبلوم	المهارات التي تتعلق بالتخطيط
0.73	3.48	150	بكالوريوس	
0.74	3.51	16	ماجستير فأعلى	
0.74	3.55	32	دبلوم	المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين
0.72	3.57	150	بكالوريوس	
0.99	3.37	16	ماجستير فأعلى	
0.89	3.64	32	دبلوم	المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية
0.82	3.67	150	بكالوريوس	
1.06	3.62	16	ماجستير فأعلى	
0.76	3.45	32	دبلوم	المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج
0.79	3.37	150	بكالوريوس	
1.04	3.34	16	ماجستير فأعلى	
0.73	3.54	32	دبلوم	الدرجة الكلية
0.70	3.54	150	بكالوريوس	
0.89	3.45	16	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي،

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في

الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.01	0.99
	داخــــــــــــــــل المجموعات	111.50	195	0.57		
	المجموع	111.52	197			
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	0.57	2	0.29	0.51	0.60
	داخــــــــــــــــل المجموعات	108.78	195	0.56		
	المجموع	109.36	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	بين المجموعات	0.06	2	0.028	0.04	0.96
	داخــــــــــــــــل المجموعات	141.51	195	0.73		
	المجموع	141.57	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.14	0.87
	داخــــــــــــــــل المجموعات	126.79	195	0.65		
	المجموع	126.98	197			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.10	0.91
	داخــــــــــــــــل المجموعات	101.86	195	0.52		
	المجموع	101.97	197			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.10) ومستوى الدلالة (0.91) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك

للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من

وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة."

لفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر

المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير مستوى المدرسة. كما هو مبين في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدى توافر المهارات

الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.81	3.44	125	أساسية	المهارات التي تتعلق بالتخطيط
0.57	3.69	39	ثانوية	
0.69	3.41	34	أساسية و ثانوية معاً	
0.81	3.48	125	أساسية	المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين
0.49	3.72	39	ثانوية	
0.71	3.62	34	أساسية و ثانوية معاً	
0.87	3.56	125	أساسية	المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الإنسانية
0.69	3.90	39	ثانوية	
0.89	3.75	34	أساسية و ثانوية معاً	
0.86	3.30	125	أساسية	المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج
0.51	3.69	39	ثانوية	
0.79	3.33	34	أساسية و ثانوية معاً	
0.77	3.45	125	أساسية	الدرجة الكلية
0.49	3.76	39	ثانوية	
0.72	3.55	34	أساسية و ثانوية معاً	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة،

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في

الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	2.03	2	1.01	1.81	0.17
	داخل المجموعات	109.49	195	0.56		
	المجموع	111.52	197			
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	1.91	2	0.95	1.73	0.18
	داخل المجموعات	107.45	195	0.55		
	المجموع	109.36	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	بين المجموعات	3.823	2	1.91	2.71	0.07
	داخل المجموعات	137.74	195	0.71		
	المجموع	141.57	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	بين المجموعات	4.75	2	2.38	3.79	0.02
	داخل المجموعات	122.23	195	0.63		
	المجموع	126.98	197			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.82	2	1.41	2.77	0.07
	داخل المجموعات	99.15	195	0.51		
	المجموع	101.97	197			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.77) ومستوى الدلالة (0.07) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة،

وكذلك للمجالات ما عدا مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة"

لفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة. كما هو مبين في الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.58	3.55	45	ذكور	المهارات التي تتعلق بالتخطيط
0.77	3.51	124	إناث	
0.88	3.28	29	مختلطة	
0.55	3.66	45	ذكور	المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين
0.73	3.59	124	إناث	
0.98	3.17	29	مختلطة	
0.72	3.69	45	ذكور	المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية
0.83	3.76	124	إناث	
0.98	3.18	29	مختلطة	
0.55	3.59	45	ذكور	المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج
0.83	3.38	124	إناث	
0.93	3.07	29	مختلطة	
0.52	3.64	45	ذكور	الدرجة الكلية
0.72	3.58	124	إناث	
0.88	3.16	29	مختلطة	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	1.51	2	0.75	1.33	0.27
	داخل المجموعات	110.01	195	0.56		
	المجموع	111.52	197			
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	4.97	2	2.49	4.65	0.01
	داخل المجموعات	104.38	195	0.54		
	المجموع	109.36	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	بين المجموعات	8.11	2	4.05	5.92	0.003
	داخل المجموعات	133.46	195	0.68		
	المجموع	141.57	197			
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	بين المجموعات	4.94	2	2.47	3.95	0.02
	داخل المجموعات	122.04	195	0.63		
	المجموع	126.98	197			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.67	2	2.33	4.68	0.01
	داخل المجموعات	97.29	195	0.49		
	المجموع	101.97	197			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.68) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكور	إناث	0.63
		مختلطة	0.005
	إناث	ذكور	0.63
		مختلطة	0.005
مختلطة		ذكور	0.005
		إناث	0.005

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين مدارس الذكور والإناث من جهة والمختلطة من جهة أخرى لصالح مدارس الذكور والإناث.

6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص"

لفحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص. كما هو مبين في الجدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات التي تتعلق بالتخطيط	علوم طبيعية	80	3.53	0.69	0.72	0.47
	علوم إنسانية	118	3.45	0.79		
المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	علوم طبيعية	80	3.51	0.75	0.66	0.51
	علوم إنسانية	118	3.58	0.74		
المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية	علوم طبيعية	80	3.55	0.89	1.55	0.12
	علوم إنسانية	118	3.74	0.82		
المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	علوم طبيعية	80	3.36	0.76	0.29	0.77
	علوم إنسانية	118	3.39	0.83		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	80	3.49	0.70	0.69	0.49
	علوم إنسانية	118	3.56	0.73		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.69)، ومستوى الدلالة (90.4)، أي أنه لا توجد فروق في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفريّة السادسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول

2.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني

3.5 التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت التعرف إلى مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما تضمن الفصل التوصيات التي تراها الباحثة في ضوء النتائج.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.719) وهذا يدل على أن مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة، أن الدرجة جاءت متوسطة إلى أن المدير يقوم بدوره الإشرافي حيث لم يعد منفذا للأوامر والقوانين بل هو العنصر الفاعل في تسيير العملية التعليمية، كما تقوم الوزارة بتدريب مديري المدارس بصورة مستمرة من خلال عقد الدورات التدريبية لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإشرافية، ولا ننسى أيضا أن النتيجة جاءت على هذا النحو بسبب تقدير المعلمين لجهود مديريهم في تطوير كفاياتهم ومهاراتهم المهنية المختلفة.

ولقد حصل مجال المهارات "التي تتعلق بتطوير المهارات الإنسانية" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.66)، يليه مجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين بمتوسط حسابي (3.55)،

ومن ثم مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط بمتوسط حسابي (3.48)، يليه مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج بمتوسط حسابي (3.38).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحوراني (1993)، أبو حامد (2013)، حيث أظهرت النتائج إلى أن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة. وقد اختلفت الدراسة مع دراسة الطعاني (2012)، صايغ (2013)، حمد (2014)، الحداد (2017) حيث أظهرت النتائج ممارسة المدير لدوره كمشرف مقيم بدرجة عالية.

2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، جنس المدرسة، التخصص؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى، أنه لا توجد فروق في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة ذلك أن وزارة التربية والتعليم تهتم بتدريب وتطوير كفاءات المديرين الذكور والإناث على حد سواء، بالتالي لا توجد فرق في تقييم أداءهم ذلك لأن المعلمين والمعلمات على حد سواء يشعرون بالرضا عن المهارات الإشرافية التي يتمتع بها مديرينهم.

وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة الشوا (1998)، حجازي (2006)، قاسم (2011)، الطعاني (2012)، صايغ (2013)، Sarah (2015). وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحوراني (1993)، عبد الله (2009)، الحداد (2017).

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر "

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير العمر ومن ثم استخدام تحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك أن المدير يمارس مهاراته الإشرافية على المعلمين بنفس الكفاءة والإهتمام دونما تمييز بين المعلمين القدامى أو الجدد حيث يستفيد جميعهم من تطوير مهاراته لتطوير كفاياتهم ومهاراتهم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسات الحوراني (1993)، الشوا (1998)، حجازي (2006)، صايغ (2013)، (1998) Armstrong. واختلفت الدراسة مع دراسات الطعاني (2012)، أبو حامد (2013).

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي واستخدام تحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن امتلاك المدير للمهارات الإشرافية المختلفة تناسب جميع المؤهلات العلمية المختلفة وأن كل المؤهلات تستطيع الاستفادة والتطور من مهارات المدير الإشرافية.

اتفقت الدراسة مع دراسات الشوا (1998)، حجازي (2006)، قاسم (2011)، صايغ (2013)، حمد (2014).

واختلفت مع دراسات الطعاني (2012).

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة "

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة واستخدام تحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج افرضية الرابعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مهام المدير من ناحية الإشراف على المعلمين متساوية لجميع المراحل التعليمية، وأن عدم اختلاف وجهات نظر المعلمين في امتلاك المدير للمهارات الإشرافية المناسبة يشير إلى أن جميع المعممين يتلقون خبرات متشابهة من المدير فيما يتفق بدوره كمشرف مقيم في المدرسة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسات قاسم (2011)، حمد (2014). واختلفت مع دراسات الشوا

(1998)، Sarah (2015) .

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة "

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة وتم استخدام تحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة في العمل المدرسي.

وكانت الفروق في الدرجة الكلية لصالح مدارس الذكور والإناث مقارنة بالمدارس المختلطة. وتعزو الباحثة وجود فروق لكون المدارس المختلطة تعاني من عدة ثغرات قد تكون عائقاً أمام ممارسة المدير لدوره كمشرف مقيم في المدرسة منها: اختلاف الجنس بين المدير والمعلمين أو الطلاب وهذا من الممكن أن يخلق حالة من عدم التقدير لجهود المدير المختلفة أو عدم القدرة على التواصل السليم بين أركان العملية التعليمية كما هو الحال في مدارس الذكور أو مدارس الإناث، أيضاً كون المدارس المختلطة أحياناً لا تتمتع بقدر عالٍ من المنافسة الهادفة بين أركان العملية التعليمية تجد أن المدير لا يطور ولا يجدد من نفسه وبالتالي يوجد ضعف في مهاراته الإشرافية، عدا أن المدارس المختلطة عادة توجد إما للصفوف الأساسية الأولى أو في الأماكن النائية بالتالي لا تلقى هذه المدارس اهتماماً من المجتمع المحلي كما هو الحال مع مدارس الذكور أو مدارس الإناث.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشوا (1998).

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص"

تم فحص الفرضية السادسة باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير التخصص.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة أنه لا توجد فروق في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

وتعزو الباحثة ذلك أن مدير المدرسة لا يشترط أن يكون متخصصا في كل المباحث أو يقتصر إشرافه على المعلمين في تخصصه فقط، إنما يتابع جميع المعلمين من كافة التخصصات، حيث أنه يمارس مهاراته الإشرافية عليهم حسب معرفته وخبرته، ويترك لمشرف التربوي ما يتبقى من الأمور الفنية فيما يتعلق بالتخصص وطريقة التدريس.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسات الشوا (1998)، أبو سمرة ومعمر (2013).

3.5 التوصيات

تعرض الباحثة فيما يلي مجموعة من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج هذه الدراسة على أصحاب القرار لتدعيم دور المدير كمشرف مقيم.
2. عقد دورات تدريبية مستمرة للمديرين في عدة أمور منها:
 - أ- عقد دورات في أساليب استخدام التكنولوجيا المختلفة في التعليم وكيفية عملها وكيف تضيف للمعلمين عندهم ونخص بهذه الدورات المديرين القدامى.
 - ب- عقد دورات مختلفة بأساليب تطوير المنهاج فيما يتعلق بتحليل المنهاج ومدى ملائحته لكل مرحلة عمرية.
3. عدم توسيع دائرة مجالات المدير من الناحية الإدارية على حساب اهتمامه في عناصر العملية التعليمية المختلفة.
4. الاهتمام بمديري المدارس المختلطة مما يقع على عاتقهم من مسؤوليات أكبر من مديري مدارس الذكور أو الإناث وعمل دورات تدريبية لهم لإكسابهم مهارات تتعلق بكيفية التعامل مع عناصر العملية التعليمية لديهم.
5. التركيز على الانسجام بين دور المشرف التربوي والمدير بصفته مشرف مقيم بحيث تكن أدوارهم مكملة للأخرى وليست متعارضة أو غير مناسبة.
6. الاطلاع على نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها في المدرسة
7. إشراك المعلمين في الدورات الإشرافية المختلفة التي تؤهلهم فيما بعد ليكونوا مديرين أكفاء مثل دورات وضع الخطط المدرسية، تطوير الذات، اتخاذ القرارات.

المراجع العربية

- أبو حامد، عارف. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود ومعمّر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية)، كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث_ العلوم الإنسانية_ 27(2)_ص 273-310.
- أبو كشك، داعس. (2009). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية. المؤتمر التربوي الأول لإدارة المدرسية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أحمد، أحمد. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي، القاهرة.
- الأحمد، خالد. (2005). تكوين المعلم من الإعداد إلى التدريب، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- الأسدي، إبراهيم. (2003). الإشراف التربوي (ط1)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الأسدي، سعيد. (2003). الإشراف التربوي. ط1. الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- امبيض، يسرى. (2014). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- البدري، طارق بن الحميد. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، دار الثقافة للنشر ط1. عمان.

البناء، هالة. (2013). إدارة مدرسية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

التميمي، عواد. (2000). كفايات امين المكتبة المدرسية. بغداد.

الحبيب، فهد إبراهيم، 1417هـ، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحجاج، باسم. (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

حجازي، نوال. (2006). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حجي، أحمد. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.

الحداد، مها. (2017). تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمشرف تربوي مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسن، سلامة، وآخرون. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

حسن، محمد. (2003). العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى الطلبة. دار الفكر للنشر المجلة التربوية، 17(67)، 13_49.

الحو، غسان. (2009). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

حمد، الهام. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

الخطيب، أحمد والخطيب ، رداح. (2004). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

الخطيب، رداح والخطيب أحمد والفرح، وجيه، (1407هـ). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق.

الخميس، سلامة. (2001). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الرميح، عبد الرحمن بن عيسى بن عبد الرحمن. (2003)، دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، عن الموقع عن الإلكتروني:

<http://www.ksu.edu.sa/sites/KSUArabic>

سلامة، حسين و عوض الله، عوض الله. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن.

سلامة، عبد الله. (2013). المدير كمشرف تربوي مقيم. ورشة عمل، 29 نيسان. رام الله، فلسطين.

السلمي، مبروك عبد الله علي. (1421هـ). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الإجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الشهراني، مزهر. (2003). برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الشوا، أحمد. (1998). الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

صالح، (1993). العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الأولى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

صايغ، أشرف. (2013). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة القراءة والمعرفة، (16)(1)ص139_161.

صيام، محمد. (2008). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الإداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طافش، محمود، (1408هـ). قضايا في الإشراف التربوي، دار البشير، عمان.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، (28)2ص453_489.

الطعجان، خلف. (2000). دور ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

عابدين، محمد(2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عابدين، محمد. (2014). الإدارة لمدرسية الحديثة. دار الشروق، رام الله، فلسطين.

عائش، أحمد (2009). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبد الله، محمد محمد (2009). **تقويم أداء مشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم**. رسالة ماجستير منشورة ، الجمهورية اليمنية. عبود، عبد القادر (2000). **إدارة المدرسة الابتدائية**. ج3، مكتبة النهضة، القاهرة.
- عطوي، جودت عزت. (2001). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن.
- عطوي، جودت. (2008). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. دار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمارة، محمد. (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية**. (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن.
- الغامدي، حافظ بن عبد الله بن عايد (2007). **دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- قاسم، أمجد. (2011). **مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم**. مجلة آفاق علمية وتربوية. (12)6. ص1_11.
- القاسم، منصور. (2010). **دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف بالمدارس الحكومية في محافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- كارينتر، جون. (2002). **مدير المدرسة ودوره في تقييم التعليم**. عبد الله أحمد شحاتة (مترجم). مصر الجديدة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- متولي، مصطفى. (1983). **الإشراف الفني في التعليم**، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة.
- المحامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المسادة، محمود أحمد. (1986). **الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح**، الأردن، دار الأمل.

المنيف، محمد صالح عبدالله. (1418هـ). الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. مادة تدريبية، رام الله، فلسطين.

وزارة المعارف. (1419هـ). دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، العدد (22) الجزء الأول.

Armstrong, M, A. (1998). “ A study to determine, the teachers, perception of the principals use of development supervision and its effect on teachers”. (Efficacy. **Eric Document Reproduction Service No AAA, 9905711**).

-Barksdele, P (2005). **The Relationship Between The Principal Role Professional Growth And Effective School In Selected System**. Ph.D. Georgia State University, College Of Education.

Ekpoh, U & Eze, G (2015). Principals’ Supervisory Techniques and Performance in Secondary Schools in Ikom Educational Zone, Cross River State, Nigeria, **British Journal of Education**, 3 (6) 31-40.

Fasasi, Y.A (2008). "**The Roles of A Supervisor in Fostering Effective School-Community Relation in the 21ST Century**", Department of Educational Management, University of Ilorin, Nigeria.

Fitzgibbons, D.(2003). Transforming business and education: The challenge to organizations and educators. **Organization Development Journal**, 21(4), 615-

-Hibert. k (2000). "**Mentoring Leadership**" Phi Delta – Kappa, 82 (1), Available at <http://www.questia.com>, retrieved at 1 november 2016 .

Hismanoglu, Murat; Hismanoglu, Sibel (2010). "English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development": A Case Study of Northern Cyprus", **NOVITAS ROYAL**.

Jokinen,T.(2005). Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, Vol. (29), No. (3), pp. (199-216).

Joseph, Blass. (1999). “ Principale’s Instructional Leadership and Teacher Development : Teacher’s Perspectives”. **SAGA Journals**. Washington. (35)3.

-Kapusuzoglu, Saduman (2010). "**Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job**", AbantIzzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, TURKEY.

-Linton, Jeremy, M., & Deuschle, Constance, J. (2007). "**Meeting School Counselors’ Supervision Needs: Four Models of Group Supervision**", Indiana University South Bend, U.S.A.

-Ohiwerei, F. O; Okoli, B. E (2010). "Supervision of business Education Teachers: Issues and Problems", Ekpoma, Edo State, **Asian Journal of Business Management**,2(1) pp24_29.

Sanzo, k.; Sherman, W.; Clayton, J.(2011). Leadership practices of successful middle school principals, **Journal of Educational Administration**, Vol. (49), No.(1), pp.31-45

-Sarah, Oben. (2015). “Principal’s Performance in Supervision of Classroom Instructions in Ebonyi State Secondary Schools “. **Journal of Education and Practice**. Vol (6), No (15).pp 99_105.

Schechter,C.(2011).Switching cognitive gears: problem-based learning and success-based learning as instructional frameworks in leadership education, **Journal of Educational Administration**, Vol. (49),(2) ,pp(143-165).

Simon Clarke,(2006): The Spatial engagement: the navigation of a novice teaching principal in a small rural community,**studing learning Innovation and development** 3(1),pp. 12_26.

-Swetal, Sindhvad. (2009). **“School Principal’s as Instructional Leaders”**: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines. EED, Dissertation. Minnesota University, Philippine.

-Tashabalala, T & Mapolisa, T. (2013). Instructional Supervisory Practices of Zimbabwean School Heads. **Greener Journal of Educational Research**. 3(7)

Treslan.D.L (2008). "Educational Supervision in A Transformed School Organization", Faculty of Education, Memorial University of Newfoundland, St.Jhon’s.

Webster,(1977). **Third New International Dictionary of The English Language**, Unabridged With Seven Language Dictionary Chicago William, Benion Vol. 1. N.C. Hopkins.

-Yamina, B &Mrac, B. (2012). **“Supervision Practices of Schools Principals: Reflection in Action”** Laval University, Canada .

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/ برنامج الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات التالية والتحقق من صلاحيتها مع موضوع الدراسة، ولأغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ونظراً لما تتمتع به حضرتك من خبرة ودراية في الميدان التربوي أرجو منك التفضل بالاطلاع على مجالات الاستبانة وفقراتها، وإبداء رأيك في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وذلك بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.

شاكراً لك دعمك وحسن تعاونك.

مع الاحترام

الباحثة: عبير طيطي

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم/ أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عليها بأمانة وموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستعطيونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسرية وموضوعية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عبير طيطي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) فيما ينطبق عليك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 35 سنة 35-50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

4. مستوى المدرسة: أساسية ثانوية أساسية و ثانوية معا

5. جنس المدرسة: ذكور إناث مختلط

6. التخصص: _____.

الرقم	الفقرة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبيا	دائما
أولاً: المهارات التي تتعلق بالتخطيط						
1	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة					
2	يدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.					
3	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها.					
4	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلة لمشكلات الطلبة .					
5	يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية. يناقش					
ثانياً: المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين						
6	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالبرامج التدريبية.					
7	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التعليمية.					
8	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدراسات العليا.					
9	يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.					
10	يطلع المعلمين على الدوريات في مجال تخصصاتهم.					
11	يشجع المعلمين بالإلتحاق بالدورات التكنولوجية.					
12	يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد.					
13	ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.					
14	يحث المعلمين على إجراء البحوث.					
15	يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.					
16	يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.					
البحوث الاجرائية مهمة؟؟؟						
ثالثاً: المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية: هنا المطلوب العلاقات الانسانية في الجانب الاشرافي، وليس بشكل عام أو اداري						
17	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي.					
18	يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.					
19	يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.					
20	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.					
21	يتسم بالسهولة في تعامله مع المعلمين . غير مناسبة					

					يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب. العدالة وليس المساواة	22
					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.	23
					يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.	24
					يشيد بجهود المعلمين المتميزة.	25
					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.	26
رابعاً: المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج						
					يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه.	27
					يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين .	28
					يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج.	29
					ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية .	30
					يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقها.	31
					يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي.	32
					يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة.	33
					يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.	34
					يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج .	35

القسم الثاني: المهارات الإشرافية

لديك عدد من الفقرات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس محافظة شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين أرجو التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة التي ترى أنها تتناسب مع تقديرك وقناعاتك الشخصية.

انتهى الأستبيان

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
2	د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
3	د. محمد شعيبات	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
4	د. إبراهيم صليبي	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
5	د. ميسون التميمي	دكتورة إدارة تربية_ وزارة التربية والتعليم
6	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل-الخليل-كلية التربية
7	أ.د. أحمد عبد الفتاح شاهين	جامعة القدس المفتوحة-الخليل-كلية التربية
8	أ. عفاف النجار	رئيس قسم الإشراف - مديرية شمال الخليل
9	أ. غدير انعيم	مديرة مدرسة بنات بيت أمر الأساسية-شمال الخليل
10	أ. خديجة حراحشة	مديرة مدرسة بنات بني نعيم الأساسية-شمال الخليل

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/ برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلمة المحترمة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين "، يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، حيث تعتمد النتائج على دقة الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأن أية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وستحرص الباحثة على أن تزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحثة: عبير عاطف طيطي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) فيما ينطبق عليك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 35 سنة 35-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
4. مستوى المدرسة: أساسية ثانوية أساسية و ثانوية معا
5. جنس المدرسة: ذكور إناث مختلط
6. التخصص: _____.

القسم الثاني: المهارات الإشرافية

الرقم	الفقرة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
أول : المهارات التي تتعلق بالتخطيط						
1	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة					
2	يدرّب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.					
3	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها.					
4	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.					
5	يناقش مع المعلمين استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية.					
6	يقترح المدير على المعلم طرق لتعديل إدارة الحصة					
7	يشرف المدير على مراعاة المعلم للفروق الفردية بين الطلاب					
ثانيا: المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين						
8	يتابع المدير مع المعلمين أساليب تقييم الطلبة المتنوعة					
9	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالبرامج التدريبية.					
10	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التعليمية.					
11	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدراسات العليا.					
12	يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.					
13	يطلع المعلمين على الدوريات في مجال تخصصاتهم.					
14	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التكنولوجية.					

					يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد.	15
					ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.	16
					يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.	17
					يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.	18
					يثني المدير على المعلم الذي يدير الحصة بشكل جيد	19
					يناقش المدير مع المعلمين في الاجتماعات ايجابيات وسلبيات الحصص التي حضرها	20
					يتبع المدير مجموعة من التعليمات لتقييم الحصة	21
					يهتم المدير باتباع المعلم لملاحظاته السابقة	22
ثالثا: المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية:						
					يشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي.	23
					يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	24
					يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.	25
					يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.	26
					يعدل بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.	27
					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.	28
					يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.	29
					يشيد بجهود المعلمين المتميزة.	30
					يهتم المدير بالنشاطات اللاصفية التي ينفذها المعلم مع طلابه	31
					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.	32
					يتابع المدير عمل المعلم في اللجان المدرسية بشكل دوري	33
					يكافئ المدير المعلم على انجازاته في اللجان والنشاطات	34
					ينصح المدير المعلم فيما يخص عمل اللجان وتربية الصف	35
رابعا: المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج						

					يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه.	36
					يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين.	37
					يتابع المدير توظيف المعلم للتكنولوجيا في العملية التعليمية التعليمية	38
					يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج.	39
					ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية.	40
					يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهاج وتطبيقها.	41
					يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهاج المدرسي.	42
					يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة.	43
					يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.	44
					يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهاج	45
					يلاحظ المدير مدى استخدام المعلم للوسيلة المناسبة في الوقت المناسب في الحصة	46

لديك عدد من الفقرات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس محافظة شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين أرجو التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة التي ترى أنها تتناسب مع تقديرك وقناعاتك الشخصية.

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة: عبير طيطي

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة (1)

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

تاريخ: 2019/4/7

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد..

نقوم الطالبة : عبير عاتق محمد مطهر ورقمها الجامعي (21720303) ، بدراسة تتعلق برسالة
ماجستير بعنوان

" مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس محافظة شمال الخليل من وجهة نظر
المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المنكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكركم لكم حسن تعاونكم


2019/4/7

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة (2)

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education
/North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي/ شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/ 2644/1/30
التاريخ: 2019/04/10م
الموافق: 1440/08/05هـ

حضرت مدراء ومديرات المدارس الحكومية المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

تُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (عبير عاطف محمد طيطي) من جامعة القدس بتوزيع استبيان بعنوان "مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس محافظة شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد جديع الفروخ

مدير التربية والتعليم العالي



أ.ع/ع (التعليم العام)

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	(1.3)
52	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.	(2.3)
53	نتائج معامل الثبات للمجالات	(3.3)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين	(1.4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط	(2.4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين	(3.4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الإنسانية	(4.4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج	(5.4)
67	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية	(6.4)

	شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس	
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير العمر	(7.4)
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير العمر	(8.4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(9.4)
71	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(10.4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	(11.4)
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	(12.4)

74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة	(13.4)
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة	(14.4)
76	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة	(15.4)
77	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير التخصص	(16.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الاستبانة في صورتها الأولى	ملحق رقم (1)
102	أسماء المحكمين	ملحق رقم (2)
103	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم (3)
108	كتاب تسهيل مهمة رقم (1)	ملحق رقم (4)
109	كتاب تسهيل مهمة رقم (2)	ملحق رقم (5)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	3.1 فرضيات الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أهمية الدراسة
6	6.1 حدود الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1.2 المقدمة
9	2.2 الإطار النظري

9	1.2.2 مفهوم الإشراف التربوي
10	2.2.2 أهداف الإشراف التربوي
12	3.2.2 أنواع الإشراف
14	4.2.2 أدوات وأساليب الإشراف
14	1.4.2.2 مفهوم أدوات الإشراف
15	2.4.2.2 أسس اختيار الأسلوب الإشرافي
17	3.4.2.2 أهم وأبرز الأساليب الإشرافية
22	5.2.2 كفايات مدير المدرسة
27	6.2.2 مدير المدرسة مشرف مقيم
28	7.2.2 المهارات الإشرافية لمدير المدرسة كمشرف مقيم
30	8.2.2 مهام مدير المدرسة
33	9.2.2 التحديات التي تواجه المدير كمشرف مقيم في المدرسة
34	3.2 الدراسات العربية
41	4.2 الدراسات الأجنبية
47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
48	1.3 منهج الدراسة
48	2.3 مجتمع الدراسة
49	3.3 عينة الدراسة

49	4.3 وصف متغيرات أفراد العينة
51	5.3 أداة الدراسة
51	1.5.3 بناء الأداة
51	2.5.3 صدق الأداة
53	3.5.3 ثبات الأداة
54	6.3 متغيرات الدراسة
54	7.3 إجراءات الدراسة
55	8.3 المعالجة الإحصائية
56	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
57	1.4 تمهيد
58	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
58	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
66	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى
68	2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية
70	3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة
72	4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة
74	5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

76	6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة
78	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
79	1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول
80	2.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني
86	3.5 التوصيات
87	المراجع العربية
93	المراجع الأجنبية
96	الملاحق
110	فهرس الجداول
113	فهرس الملاحق
114	فهرس المحتويات