

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة
القدس من وجهة نظر المعلمين

هيام حسام الدين عمران صندوقة

رسالة ماجستير

القدس_ فلسطين

1439هـ / 2017م

مدى ممارسة مدير المدرسة الحكوميّة لدوره مشرفاً مقيماً

في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

هيام حسام الدين عمران صندوقة

جامعة القدس المفتوحة _ بكالوريوس تربيّة ابتدائيّة/ فلسطين

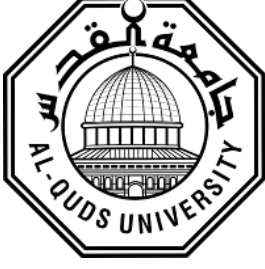
المشرف: د. محمد شعيبات

قُدِّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التّربويّة من

كليّة العلوم التّربويّة / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً

في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: هيام حسام الدين عمران صندوق

الرقم الجامعي: 21510136

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017 / 11 / 4 من أعضاء لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

..... التوقيع:	رئيس لجنة المناقشة	د. محمد شعيبات
..... التوقيع:	ممتحناً داخلياً	أ. د. محمود أبو سمرة
..... التوقيع:	ممتحنةً خارجياً	د. رجاء العسيلي

القدس _ فلسطين

1439 هـ - 2017 م

الإهداء

إلى أحق الناس بحسن صحابتي ... إلى من حملتني كُرْهاً ووضعتني كُرْهاً...
إلى من تهنأ حياتي بقربها.. منهل العطاء وينبوع الحنان.. إلى الحضن الدافئ ...

أمي

إلى أطيب قلب ... وأرجح عقل ... وأعز مخلوق ... مثلي الأعلى وفخري الأكبر
إلى من وقف بجانبني وساندني بفكره ووجدانه... وتحمل مني الكثير
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود...

زوجي الغالي

إلى فلذات أكبادي.. الذين أسأل الله أن يجعلهم قرّة عين لي وللمسلمين... أبنائي ...
لينا ودينا وسيما ومحمد
إلى سندي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم....

إخوتي الغاليين... وأخواتي الحبيبات

إلى كل من علمني حرفاً ابتغاء مرضاة الله..

إلى أساتذتي الأفاضل..

إلى هؤلاء جميعاً أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع وأدعو الله العليّ القدير أن ينفع به من قرأه وأن يجعله في
ميزان حسناتي يوم القيامة إنّه سميع مجيب.

إقرار

أقرّ أنا مُقدمة هذه الرسالة، أنّها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة بإستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرّسالة أو أيّ جزء منها لم يقدم لنيل أيّة درجة لأيّ جامعة أو معهد آخر.

هيام حسام الدّين عمران صندوقة

التوقيع:

التاريخ: 2017 /11 /4

شكر وتقدير

أشكر ربّي على ما يسرّته من أجلي، وما قدمته لي، فأنت لي خير رفيق
وخير معين

أشكرك جامعتي التي قدّمت لي كلّ ما احتجت لإتمام رسالتي

أشكركم أساتذتي فكل ما أنا عليه اليوم لكم فيه بصمة

أشكرك أستاذي الدكتور محمد شعيبات على حسن عطائك وسعة صدرك

أشكر كلّ من ساعدني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الحكومية في محافظة القدس، والموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف والذين بلغ عددهم (921) معلماً ومعلمة، ومديرية ضواحي القدس والذين بلغ عددهم (1293) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة العينة (15%) من مجتمع الدراسة وتعاادل (138) معلماً ومعلمة لمديرية القدس الشريف، و (194) معلماً ومعلمة لمديرية ضواحي القدس. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لتحقيق أهداف دراستها حيث تكوّنت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: التخطيط، والنمو المهني للمعلّمين، والعلاقات الإنسانية، و تطوير المناهج، وقد تحققت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، ومن ثباتها من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء "متوسطاً"، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الذكور، والمحافظة لصالح محافظة ضواحي القدس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية للمدرسة.

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

To What degree governmental schools' principals practice their role as resident supervisors in Jerusalem Governorate schools from the teachers' point of view

Prepared by: Hiyam Hussam Al – Dean Emran Sandouka.

Supervised by: Dr. Mohammad A. Shuibat

Abstract

This study aimed at identifying to what degree governmental schools' principals practice their role as resident supervisors in Jerusalem Governorate schools from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive approach in her study. The study population consisted of all female and male teachers in the governmental schools in Jerusalem Governorate, distributed into two directorates: the directorate of Al-Quds Al-Sharif, totaling (921) teachers, and the directorate of Jerusalem Suburbs totaling (1293) teachers. A random stratified sample has been chosen to represent the study population. The researcher developed a questionnaire to achieve the objectives of the study. The questionnaire consisted of (45) 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 findings showed that the degree to which the governmental schools' principals practice their role as resident supervisors in Jerusalem Governorate schools from the teachers' point of view was medium. The findings also showed that there is a statistical difference attributed to the variable of sex for the interest of male, and the variable of governorate for the interest of Jerusalem Suburbs Governorate. On the other hand, the findings showed that there is no statistical difference in the degree to which the governmental schools' principals practice their role as resident supervisors in Jerusalem Governorate Schools, from the teachers' point of view, attributed to the variables of academic qualification, specialization, years of experience, and the school educational stage.

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

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	2.1
أسئلة الدراسة	3.1
فرضيات الدراسة	4.1
أهداف الدراسة	5.1
أهمية الدراسة	6.1
محددات الدراسة	7.1
مصطلحات الدراسة	8.2

مُشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

يَمْتَاز عَصْرنا الحالى بالتطور السَّرِيع والتَّغْييرات المُتلاحقة فى كافَّةِ مَجالات الحِياة شَمِلَ هذا التَّطور مَفهوم التَّربِية وأهدافها، حيثَ تَطوَّر دور المَدْرسة الحَدِيثَة تَطوُّراً كَبِيراً واتَّسعت رِسالَتُها وتَغَيَّرت أهدافها واتَّسع مَجالُها، فلم تَعُد الإِدارة المَدْرسيَّة عَمليَّة روتينية تُركِّز على تَسْيير شُؤون المَدْرسة، بل أَصبحت وَسيلَة هَدْفُها تَحقيق العَمليَّة التَّربويَّة الاجتِماعيَّة، الَّتِي تُعنى بِكُلِّ ما يَتَّصل بالطلَّاب والمُعَلِّمين والعامِلين فى المَدْرسة والمناهج، وطُرُق التَّدريب والنَّشاط والإِشراف الفَنِّي وتمويل البرنامج التَّعليمي، وتنظيم العِلاقة بين المَدْرسة والمُجتمَع من خِلال مُواكبة التَّطور التَّربوي الَّذِي يُركِّز على التَّهوض بالنَّظام التَّربوي لِيَسْتَطِيع مُجاراة عَصْرِ المُعلِّماتِيَّة والمَعرفة فى أَحدَث المُستويات العالمِيَّة (الخطيب، 2005).

وتُعتبر العَمليَّة التَّعليميَّة والتَّربويَّة مُنطلق نِجاح وتَفوُّق أَيِّ أُمَّةٍ مِنَ الأُمم، والعمل الأكثرَ أَهميَّة فى مَنظومَة عوامل تَقْدُمها وَعِزَّتْها وشُمُوخها، وَ يَنْبَوُّ الإِشراف التَّربوي مَوَاقع القِيادة فى سَبيل نِجاح العمل التَّربوي وتَحقيق أَهدافه، حيثَ يَقوم المُشرف التَّربوي وَفوق مَوَاقِع الوَظيفي بِتَوجيه كامل عَناصر العَمليَّة التَّعليميَّة من مُعلِّمين وطلَّاب وعاملين نَحو القيام بعمل تكاملي مُتجانس يُسَخِّر كل الإمكانات المَدْرسيَّة من مباني ومُمتلكات وأجهزة ونحوها، فالإِشراف التَّربوي ميدان من مَيادين التَّربِية، تَنطلق أَشكالُه المُتعددة للنهوض بالعَمليَّة التَّعليميَّة، ومُستوى أداء المُعلِّم الَّذِي يُشكِّل رَكيزة من رِكائز التَّئمِيَّة لأَيِّ مُجتمَع من المُجتمعات، ومما يَدُل على أَهميَّة الإِشراف التَّربوي أَنَّهُ حَظِّي باهْتِمام الكَثِير مِنَ الباحِثين والتَّربويين، وتَعَدت مُسمياتُه المُختلفة فَمِنها التَّفْتِيش والتَّوجيه التَّربوي، والإِشراف الفَنِّي، والإِشراف التَّربوي (القاسم، 2010).

كما يُعدّ الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية، والسياسة التربوية والتعليمية تحتاج إلى إشراف تربوي فعّال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها، والإسهام في حلّ المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، حيث يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة؛ لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية المعاصرة وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية التربوية، ولهذا فإن الأساليب الإشرافية التي يمارسها المدير مع المعلم متنوعة (سلامة وعوض الله، 2006).

كما تُعتبر الإدارة المدرسية تُعتبر الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأس الإدارة المدرسية مدير المدرسة ومسؤولياته الرئيسية هي 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 تُستمد من النظام التعليمي ككله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (البدري، 2005).

وتتجلى فاعلية إدارة المدرسة من مُنطلق أن الإدارة الفعّالة هي الإدارة التي تُحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعّالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بنقهما لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، مُشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة، وتحتاج الإدارة المدرسية الفعّالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعّالة أيضاً هي التي تُشجع وتُساعد على تنمية التفكير الإبتكاري لدى المعلمين والطلّبة، وهي التي تُساهم بتنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة (فرج وصبري، 2003).

فالقيادة الإشرافية الفعّالة تتطلب من المدير التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية في مدرسته، فالمدير قائد تربوي يمكنه إطلاق طاقات الأفراد من حوله نحو العمل والإنجاز موفراً بذلك الجهد والوقت، من خلال قيامه بتهيئة بيئة مدرسية تسودها أجواء المحبة والتعاون والمشاركة والإدارة والديمقراطية الفاعلة بعيداً عن أجواء السلطة والدكتاتورية التي تحدّ من القدرات الإبداعية للعاملين فيها كافة، فبحكم عمله يزور المعلمين في

الحرص الصفية، ويتابع أداءهم ، وكيفية تصرفهم مع المشكلات الطارئة التي تحدث في صفوفهم، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم وتصوراتهم لمناخ المدرسة، ومما يساعد مدير المدرسة في الوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها هو اشتراكه الفعلي في المسؤوليات التعليمية واعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

وأكد البديري (2005) أنّ مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه.

وعلى هذا الأساس يبرز دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في تهيئة العاملين بعامة والمعلمين على وجه الخصوص للقيام بدورهم الحيوي في منظومة العمل المدرسي، ويتمحور دوره في صقل المعلم بالمعرفة العلمية والخبرة التربوية التدريسية المناسبة، وذلك كما أكد طافش (2004) على أنّ من وظائف الإشراف التربوي الإرتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.

وأضاف Hoyle & McMahon (1986) بأنّ مدير المدرسة له دور بالغ الأهمية في كونه عنصر التغيير في المدرسة، فيقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال في المدرسة ، فيوضح خطوات العمل للمعلمين، ويعمل على توفير المواد الضرورية للمدرسة وتطبيق الاقتراحات المقدّمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، ويعمل على جعل الجميع لديه على اتصال ووعي بما يحدث.

إنّ دور مدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم، ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ومعني بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وأنّ فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع المعلمين والطلبة ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، ويتوقف سلوكه

الإداري والفني على النجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة في بلوغ أهدافها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

وما تسعى إليه الباحثة في دراستها، هو التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس، حتى تستطيع إدارات المدارس وأصحاب القرار التفكير بآليات جديدة قادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كماً وكيفاً، وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والإزدهار.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عملي في سلك التدريس ولشعوري بأهمية ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً، ولأنّ المدير هو حجر الأساس في المدرسة، فهو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح.

فمدير المدرسة قادر على تحسُّس الحاجات وتحدد الأولويات المباشرة والملحة لطلابيه وبيئته المحلية، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها، كما أنه بحكم كونه أكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل المدرسة، يكون بالغالب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة، لذلك أرادت الباحثة التعمق والتقصي لمعرفة مدى الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً.

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

3,1 أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة : الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة التعليمية للمدرسة؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبتق عن السؤال الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى للمرحلة التعليمية للمدرسة.

5.1 أهداف الدراسة

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1_ التَّعَرَّف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس.
- 2- الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع التخصص، والمديرية، والمرحلة التعليمية للمدرسة.
- 3- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتعزيز دور المدير مشرفاً مقيماً.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الكشف عن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس، حيث يعد المشرف المقيم من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً من مصادر نجاح المؤسسة التربوية وديمومتها. وأن هذه الدراسة أُجريت في محافظة القدس، وهذا يضيف أهمية للدراسة؛ لأن هذه المدينة تعاني من هجمة من قبل سلطات الاحتلال وخاصة في الميدان التربوي. كما أنّ نتائج الدراسة سوف تساعد المسؤولين وصانعي القرار على تعزيز مفهوم المشرف المقيم وتطبيقه وفتح المجال أمام الباحثين للبحث في هذا المجال.

7.1 مُصطلحات الدراسة

دور: عرّفه مرسي (1995، ص 133) بأنه: "مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة".

المدير مُشرف مُقيم: عرّفته حَمَد (2014، ص 9) بأنه: "هو الشخص الذي يكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود مُنظمة وبمهام المُشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها".

وَعَرّف قاسم (2011، ص 3) المدير كَمُشرف مُقيم بأنه "مدير المدرسة القادر على التّشخيص وحفز الهمم وتنسيق الجهود وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف المؤدية إلى تحسين وتطوير العملية التربوية والتّعليمية بكافة محاورها وفي تخطيط سليم، من خلال مناخ تربوي تتحقق فيه رغبات وحاجات الأفراد في ضوء مصلحة العمل والجماعة".

وتُعرّف الباحثة المشرف المُقيم إجرائياً بأنّه: الشَّخص الَّذي يُكلِّفُ بإدارة المدرسة والإشراف على المعلمين، ويقوم بمهام المشرف في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة بعد التخطيط لها.

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية تُديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو وزارة أو سلطة حكومية"، ويُذكر أنّ المدارس الحكومية التابعة لمديرية القدس الشريف تُشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس (وزارة التربية والتعليم، 2013، ص6).

محافظة القدس: هي " مدينة القدس وضواحيها، والتي تمتد من قرية العيزرية والطور شرقاً إلى قطنة وبيت اكسا غرباً، ومن صور باهر جنوباً إلى جبع ومخماس شمالاً، مضاف إليها قرية بيت صفافا جنوباً" (أبو صوي، 2003، ص 22).

8.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة القدس، الموزعين على مُديرتين: مديرية القدس الشريف والبالغ عدد مدارسها (49) مدرسة، ومديرية ضواحي القدس والبالغ عدد مدارسها (75) مدرسة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2016.

الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2016 / 2017.

الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربيّة

2.2.2 الدراسات الأجنبيّة

3.2 التّعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل استعراض الأدب التربوي المتعلق بالإشراف التربوي من حيث: مفهومه وأهدافه وأهميته، ثم تطرقت الباحثة إلى دور مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً، كما بينت العلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم، وكفايات مدير المدرسة الإشرافية، ومجالات عمل المدير كمشرف مقيم، والأساليب التي يتبعها المدير باعتباره مشرفاً مقيماً، كما عرض الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة ضمن سرد تاريخي تنازلي.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تعريف الإشراف التربوي:

مرّ الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعوامل منها التغيير في مفهوم التربية، وتقدم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية، والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل لم تنشأ مُنْعَزِلَةً عن بعضها ولا يُمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل مُتداخلة تُؤثر مُجْتَمَعَةً في التربية بِصِفَةِ عامّة والإشراف بِصِفَةِ خاصّة، وقد أدى التفاعل بينها إلى تطور مفهوم الإشراف، وقد اختلف المُربّون في تحديد مفهوم الإشراف التربوي، من حيث نطاق الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي، والفترة الزمنية التي تمّ فيها تحديد هذا المفهوم (حسين وعوض الله، 2006)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات كما وردت في الدراسات والأبحاث التربوية المختلفة.

يُعرّف الطّعاني (2008، ص19) الإشراف التربوي بأنه: "عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التّعلّمي بجمع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التّعليمية التّعلّمية".

ويُعرّفه نبهان (2007، ص15) بأنه: " العملية التّعليمية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التّعليمية ومتابعة كل ما يتعلّق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة، تدريبية كانت أو إدارية، أم نعلّق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات الموجودة بينها".

ويُعرّفه البستان وآخرون (2003، ص333) بأنه " نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير أساليبهم التّعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة".

بينما عرّف الأسدي وإبراهيم (2003، ص15) الإشراف التربوي بأنه: " عملية قيادية ديمقراطية تعاونية مُنظمة تُعنى بالموقف التعليمي بجمع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومُعلّم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التّعليم والتّعلّم".

أما بوردمان (2000، ص26) فعرّفه بأنه: " المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النّمو المستمر للمُعلّمين فرادى وجماعات ليؤدوا وظائفهم بصورة أكثر فاعلية".

في حين عرّفه طافش (2004، ص27) بأنه: " مجموعة من الأنشطة المدرسية التي يقوم بها تربويون مُختصّون لمساعدة المُعلّمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التّعليمية والتّقويمية داخل غرفة الصّف وخارجها، وتذليل جميع الصّعوبات التي تواجههم؛ ليتمكّنوا من تنفيذ المناهج المُقررة، وتحقيق الأهداف المرسومة بهدف إحداث تغيّرات مرغوبة في سلوك التّلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مُجتمعهم".

ومن التعاريف المستخدمة للإشراف التربوي ما أشار إليه الخطيب وآخرون (1998، ص 125) بأنه: " المجهود الذي يُبدل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً للأحسن، ويؤدونها بصورة أكثر فعالية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ".

وعليه ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه: جميع الجعود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم، ويشمل ذلك على تطوير المعلمين مهنيًا، وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية وطرق التدريس وتوفير العملية التربوية.

2.1.2 أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، لكنها تختلف فيما بينها باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع، وستعرض الباحثة فيما يلي باختصار بعض وجهات نظر المربين حول هذه الأهداف.

رأى أحمد (1999، ص 13) "أن الهدف الرئيس لعملية الإشراف التربوي هو تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة المعلمين في الحقل التعليمي، لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية واجباتهم".

وأشار البديري (2002، ص 8) إلى أن للإشراف التربوي دور في التنمية المهنية للمعلم بقوله " إن الإشراف التربوي يقوم بوظيفة التنمية المهنية لمهارات وقدرات المعلمين ومساعدتهم على التغلب على ما يواجههم من صعوبات ومواقف تعليمية وإتاحة الفرصة لتوظيف هذه القدرات في تنمية وصفهم المهني".

ولقد حدد حسين وعوض الله (2006) أهداف الإشراف التربوي فيما يلي:

1_ مُساعدة المعلمين على النُّمو المهني.

2_ إحداث التَّغيير والتَّطوير التربوي.

3_ تحسِين الطُّروف المدرسيَّة.

4_ توضيح أهداف التَّربيَّة.

5_ الرِّبط بين المَوادِّ الدِّراسيَّة.

6_ بناء قاعدة أخلاقيَّة بين المُدرِّسين.

7_ تقويم نتائج التَّدريس.

وترى الباحثة أنّ أهداف الإشراف التربوي شاملة لجميع عناصر العملية التربوية، وعلى المشرف التربوي أن يسعى دائماً إلى تحقيقها للمعلمين ومناقشتها من وقت لآخر لأنها محصلة نهائية للعملية التعليمية، وأنّ هذه الأهداف يقوم بتحقيقها المشرف التربوي والمدير بصفته مشرفاً مقيماً.

3.1.2 أهمية الإشراف التربوي:

يحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التَّربويَّة؛ لأنَّه يُعتبر حلقة وصل بين جميع مُدخلات العملية التَّربوية، وحاجتها إلى من يقوم بتنظيمها، وتحديد مسارها، وتدارك ما بها من خلل وتقييم نتائجها، فهو ركيزة أساسية لرسم الخطط التربوية ومتابعة تنفيذها وحل ما يعترضها من مشكلات. وأشار طافش (2004) إلى أن المعلم بحاجة ماسّة إلى أن يعمل في مجتمع مدرسي سليم، يتعاون فيه النَّاس على تحقيق أهدافهم بود ومحبّة، والمشرف المبدع يقع على عاتقه إيجاد هذا المجتمع الخصب المعطاء.

وتتضح أهمية الإشراف التربوي من خلال ما تؤكد الدراسات والبحوث التربوية في هذا المجال، حيث أكد الحسين (2004) أنّ الإشراف التربوي يعد مفتاح عملية التربية والتعليم إذا ما أحسن إعداده وتنفيذه، وإذا كان اختيار المشرفين التربويين مبنياً على أسس سليمة ومنظمة.

وأورد دُنلاب وفيفر (2001) بأنّ أهمية الإشراف التربوي ترجع إلى عدّة أسباب منها:

- ١ - حاجة المعلم إلى من يساعده ويُسانده في مهنة التدريس بتوجيه الإرشادات والخبرات التعليمية الملائمة.
- ٢ - نقص أو ضعف الإعداد المهني لبعض المعلمين.
- ٣ - ضعف الأداء الجيد من قبل بعض المعلمين.
- ٤ - حاجة المعلمين إلى الإشراف واكتساب الخبرات.
- ٥ - حاجة المعلمين عموماً إلى دورات تأهيلية وتنشيطية لمواكبة حركات التطور المهني والفني والثقافي في التربية والتعليم.
- ٦ - تطوير إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة.
- ٧ - تطور المعرفة وتطور طرق التدريس ونظريات التربية الحديثة.
- ٨ - وجود فئة من المعلمين القدامى في مهنة التدريس ورغم اكتسابهم للخبرة التربوية إلا أنّهم عزفوا عن الإطلاع ومسايرة كل جديد في مجال المهنة.
- ٩ - ضعف مستوى بعض المعلمين سواء أثناء فترة إعدادهم أو بعد مزاولتهم للمهنة.

وعليه ترى الباحثة أنّ للإشراف التربوي أهمية كبرى في التخطيط والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، لكافة عناصر العملية التربوية إلى جانب تبادل الخبرات والكشف عن الكفاءات، والقيادات التربوية والعمل على التطوير والابتكار والإبداع والقيام بأساليب إشرافية منظمة لتحسين عمليتي التعلّم والتعليم في جميع جوانبها، لذلك تعددت الأسباب التي تؤكد على الحاجة إلى أهمية الإشراف التربوي، ومن الأشخاص المهمين للقيام بعملية الإشراف التربوي مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً.

4.1.2 مدير المدرسة مُشرف مُقيم:

يُعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته، الذي يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وإشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلّم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم، ويتابع أداءهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (القاسم، 2010).

5.1.2 العلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم:

يمكن تحديد العلاقة بين دوري كل من مدير المدرسة كمشرف تربوي مُقيم والمشرف التربوي على النحو التالي:

أولاً: إنّ دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مُقيم مُتم ومُكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليهما ومتابعة تلبية هذه الحاجات، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

ثانياً: أنّ التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتفويض والمتابعة (الخطيب، 2005).

ثالثاً: إنَّ قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص، بل يُعتبر مكملاً له، ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المباحث أو يقتصر إشرافه على المعلمين في تخصصه فقط، وإنما يستطيع أن يتابع ويزور ويوجه جميع المعلمين داخل مدرسته في المباحث المختلفة، وهو يُساعد المشرف التربوي في التشخيص المبكر للصعوبات التي تُواجه المعلمين ، فالمدير اليقظ يكون على اتصال بمدرسيه منذ بداية العام الدراسي، يتعرف على الصُّعوبات التي تُعيق أداءهم، ويُوّجه المعلم الذي يحتاج إلى توجيه حسب معرفته وخبرته، ويتزك للمشرف ما يتبقى من أمور فنيّة تتعلق بالمبحث وطريقة التدريس. فالمدير يتابع المعلمين طيلة العام الدراسي، ومن خلال زيارته لهم واجتماعه معهم يستطيع أن يحصل على معلومات كثيرة تكون في غاية الأهمية للمشرف التربوي، الذي قد لا يستطيع الحصول عليها خلال زيارته القصيرة، فتساعده هذه المعلومات بالإضافة إلى ملاحظاته على تقديم التوجيه السليم والنَّقويم الدقيق للمعلم ، ويُساعد على رفع مستوى العمليّة التربوية داخل المدرسة ، فدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم مكمل لدور المشرف التربوي من حيث مُساعدته للمعلمين ومتابعتهم في تنفيذ توجيهات وتوصيات المشرف التربوي (أبو كشك، 2009).

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

6.1.2 كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

إنَّ مدير المدرسة قائد تربوي، وعليه أن يُهيئ جواً يستطيع المعلمون فيه أن يعملوا والطلاب أن يتعلموا، وبذلك يجب أن يُوفق بين مسؤوليته كمسؤول إداري وبين مسؤوليته كمُشرف تربوي حتى يستمر نمو المعلمين وينجحوا في استئثاره وتوجيه نمو الطلاب .وفي ضوء واجبات المدير، وحتى يَسْتَطِيع أن يُؤديها ولاسيّما في الإشراف على المعلمين، فإنَّ عليه أن يكون قد نال دراسة أكاديمية عالية بالإضافة إلى دراسات مسلكيّة في علم النَّفس التَّعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسيّة وإدارة الصّفوف وغيرها كي يَسْتَطِيع أن يُشرف على

المعلمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية النقاش والرأي (وزارة التربية والتعليم، 2004).

وذكر سلامة (2013) أنه يجدر بمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مُقيماً أن يمتلك عدداً من الكفايات القيادية والأدائية الأساسية، فهو:

- 1_ مُخطط؛ حيث يحدد الأهداف، ويعدّ خطة العمل، ومشروعات النمو المهني.
- 2_ قائد متطور؛ حيث يتعامل مع المعلمين في جو من الأمن والثقة والاحترام.
- 3_ مُقوم تربوي؛ حيث يُقوّم الخطط والبرامج حسب معايير موضوعة، ويتابع ما يترتب على التقييم.
- 4_ مؤمن بعمله وملتزم بأخلاق مهنة التربية.
- 5_ معنيّ بتطبيق المنهاج وتطويره وتقويمه.
- 6_ مُثقف؛ حيث يُوجّه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم.

7.1.2 مجالات عمل المدير كمشرف مقيم:

يعدّ الدور الذي يفترض أن يقوم به مدير المدرسة هاماً ومؤثراً باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة، يُقدم الدعم والمساندة لكل أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يتجلى دوره في العديد من المجالات كما ورد في وزارة التربية والتعليم (2014) حول عمل المدير الإشرافي، حيث يمكن تصنيف مهامه ومسؤولياته الإشرافية في مجالات عمله كمشرف مقيم إلى المجالات الآتية:

- 1_ متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين.
- 2_ تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين.
- 3_ التنمية المهنية للمعلمين.

4_ إثراء المنهاج.

5_ تفعيل مصادر التَّعلم.

6_ توظيف تكنولوجيا المعلومات.

7_ تقييم أداء العاملين.

وقد تطرقت الباحثة بشيء من التفصيل حول كل مجال من هذه المجالات:

1.7.1.2 متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين

(الخطط اليومية والفصلية، سجلات العلامات، نماذج الاختبارات، الإجراءات العلاجية....)، ولضمان الجودة في هذه الأعمال لا بدّ للمدير القيام بما يلي:

- 1_ عقد اجتماع في بداية الفصل الدراسي لتوضيح أهمية بناء الخطط اليومية والفصلية والسنوية.
- 2_ توجيه وتشجيع المعلمين ذوي التخصص على التعاون فيما بينهم لإعداد خطط متكاملة وبناء اختبارات موحدة وأنشطة وأوراق عمل مشتركة.
- 3_ وضع برنامج دوري لمتابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية ومدى الترابط بينهما ومدى تحقيق الأهداف، والوسائل المقترحة، وتقديم التغذية الراجعة الواضحة حول ذلك.
- 4_ عقد اجتماعات خاصة مع معلمي المبحث حول آليات تحليل المحتوى وأهمية بناء جدول المواصفات عند إعداد الإختبار.
- 5_ توزيع نشرات إرشادية حول الاختبارات وأهميتها وصفات الاختبار الجيد.
- 6_ مراجعة نماذج الاختبارات اليومية والفصلية وتقديم التغذية الراجعة فيما يتعلق بشموليتها ووضوحها ومطابقتها لمواصفات الاختبار الجيد.

7_ متابعة رصد نتائج الطلبة في السجلات الرسمية والإجراءات المترتبة على قراءة النتائج المنبثقة. والإجراءات العلاجية ومدى ارتباطها بضعف الطلبة وما تم تنفيذه والمعيقات إن وجدت وطرق التغلب عليها (وزارة التربية والتعليم، 2014).

2.7.1.2 تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين

إنّ من الأعمال التي يقوم بها المدير تنفيذ زيارات إرشادية للمعلمين، بغية الاطلاع على آليات عملهم في تنفيذ الحصص الصفية، ومدى امتلاكهم للمهارات والكفايات اللازمة وتحقيقهم للمعايير المهنية للمعلم، والمناخ التعليمي للموقف الصفّي وطرق تفاعل الطلبة وكيفية تعبيرهم عن تعلّمهم، والاتجاهات والقيم التي يمتلكونها تجاه المعلم والمبحث الذي يُدرّسه؛ بغية الارتقاء بعملهم في هذا المجال، وتقديم الدّعم والمساندة اللازمة لهم، وعليه لا بدّ من إجراءات واضحة لتحقيق أهداف هذه الزيارات ومنها:

1_ وضع برنامج زيارات إشرافية مراعيًا الأولويات والاحتياجات.

2_ الإطلاع على مُذكرة التّحضير الخاصّة بالمعلم بغية الاطلاع على المحتوى التّعليمي الذي سيقدم والأهداف المراد تحقيقها.

3_ تنفيذ الزيارة الصفّية وفق الأصول المتبعة في هذا المجال (الجلوس في مكان ملائم، عدم التدخل في الحصّة إلا إن كان هناك خطر يهدد حياة الطلبة، استئذان المعلم إذا أراد الاستفسار عن أمر ما، أو المغادرة أثناء الحصّة).

4_ التّعامل بمهنيّة مع المواقف التّعليميّة وعدم إحراج المعلم أو تصيّد أخطاءه.

5_ مناقشة المعلم بعد الزيارة مباشرة، وتقديم التغذية الراجعة الهادفة له.

6_ استخدام أسلوب التّواصل البين شخصي أثناء تقديم التغذية الراجعة، والتركيز على الأمور التّربويّة.

7_ الاتفاق على إجراءات محددة مع المعلم لمساعدته على تطوير وتحسين أدائه.

8_ متابعة توصيات زيارة المشرفين التربويين (سلامة و عوض الله، 2006).

3.7.1.2 النمو المهني للمعلمين

يشكل النُّمو المهني واحداً من أولويات العمل الإداري المدرسي، ذلك أنّ المعلمَ يشكل دور الوسيط بين الطالب والمنهاج. وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعلّمي. وللارتقاء بنوعية التّعليم لا بدّ من الاهتمام بالنمو المهني المستمر للمعلّمين، ووصولاً لذلك لا بدّ لمدير المدرسة من القيام بما يلي:

1_ تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بوسائل وطرق مختلفة (التقارير الإشرافية، الاستبانات، الملاحظات الصفية، الأعمال الكتابية....).

2_ إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم المهني ورفع احتياجاتهم إلى الجهات المختصة والتعاون من أجل العمل على تليبيتها.

3_ تنظيم خروج المعلمين لحضور ورش العمل واللقاءات التربوية وفق التعليمات الرسمية المعمول بها في هذا المجال.

4_ توفير البيئة التعليمية المناسبة من خلال منح الثقة للمعلمين بقدراتهم، لتشجيعهم على تنفيذ مبادرات تربوية هادفة.

5_ عقد لقاءات وورش عمل للإفادة من خبرات المعلمين في تدريب أقرانهم.

6_ عقد لقاءات واجتماعات مع الهيئة التدريسية لإطلاع المعلمين على كيفية إجراء الأبحاث التربوية وأهميتها في العملية التعليمي، لتشجيعهم على إجراء البحوث التربوية وتوظيف نتائجها.

7_ تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وإشراف الأقران داخل المدرسة (من خلال تنظيم اجتماعات وعقد ورش عمل، وتنفيذ زيارات متبادلة. وبناء اختبارات مشتركة، وإعداد أوراق عمل مشتركة).

8_ توفير النشرات التربوية للمعلمين وعقد لقاءات لمناقشتها ومتابعة الإفادة منها.

9_ متابعة توظيف المعلمين للخبرات التي تم اكتسابها في ورش العمل والدورات واللقاءات التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

4.7.1.2 إثراء المنهاج ومتابعة تطبيقه

يُعتبر المنهاج كما ورد في وزارة التربية والتعليم (2014) أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية، ولضمان حسن تطبيقه والاستمرار في إثرائه لا بدّ لمدير المدرسة من القيام بما يلي:

- 1_ عقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة المنهاج وطرق إثرائه.
- 2_ تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات في هذا المجال.
- 3_ عقد ورش عمل واجتماعات حول الربط الأفقي والعمودي للمنهاج.
- 4_ التعاون مع المعلم في كل ما يطلبه لإثراء المنهاج من مواد وتسهيلات في حدود إمكانيات المدرسة.
- 5_ عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية، وطرق الاستفادة من مضمونها.
- 6_ متابعة المعلمين في إدخال التعديلات التي يُرسلها مركز المناهج أولاً بأول.
- 7_ نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية المتعلقة بالمنهاج إلى المعلمين.
- 8_ متابعة تطبيق المعلمين للمنهاج ورصد التحديات التي تُعيق تطبيقه.

5.7.1.2 تفعيل مصادر التعلّم

تُعتبر مصادر التعلّم رافداً ومساعداً للمعلم في تحقيق أهداف المنهاج، باعتبارها مصادر داعمة في تسهيل وتيسير مهمة المعلم في تنفيذ مهامه التعليمية. ويقع على مدير المدرسة مهمة متابعة تفعيلها وتقديم الدعم والمساندة للمعلمين في توظيفها والإفادة منها بطريقة فاعلة، ويتضح دوره فيما يلي:

- 1_ تنظيم البرامج المدرسية للإفادة من المرافق التعليمية بصورة فاعلة.
- 2_ عقد لقاءات تربوية لتعميم التجارب الناجحة في تفعيل مصادر التعلّم.
- 3_ تنفيذ مسابقات بين الطلبة لتفعيل مصادر التعلّم.
- 4_ تحفيز المعلمين، والإشادة بانجازاتهم أثناء الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وأمام المسؤولين والمجتمع المحلي.
- 5_ تشجيع المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية في مجال تفعيل مصادر التعلّم (الطعاني، 2012).

6.7.1.2 توظيف تكنولوجيا المعلومات

وتؤكد وزارة التربية والتعليم (2014) أنّ للتكنولوجيا دور أساسي وداعم في تحسين العملية التعليمية التعلّمية، لذلك لا بدّ من رفع الكفايات المهنية للمعلّمين في توظيف تكنولوجيا المعلومات. وعلى المدير توفير السبل ودعم المعلّمين في توظيفها، ويتجلى دوره في:

- 1_ عقد ورش عمل لمساعدة المعلّمين في توظيف التكنولوجيا في التعلّم.
- 2_ الاستفادة من المعلّمين المتميزين في التكنولوجيا في مساعدة أقرانهم.
- 3_ الإفادة من إمكانات المجتمع المحلي في دعم المعلّمين في توظيف التكنولوجيا.
- 4_ دعم المعلّمين ومساعدتهم في حوسبة بعض الدروس التعلّمية.
- 5_ تعميم الخبرات الناجحة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات في المواقف التعلّمية.
- 6_ توفير الإمكانات اللازمة لدعم المعلّمين في تنفيذ مبادرات تربوية حول توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 7_ إتاحة الفرصة لكافة أفراد المجتمع المدرسي في الاستفادة من إمكانات المدرسة في مجال توظيف التكنولوجيا.

8_ إيجاد موقع الكتروني خاص بالمدرسة لإدارة العملية التعليمية ودعم تعلم الطلبة.

9_ متابعة تفعيل مختبرات الحاسوب وتنظيم البرنامج المدرسي ليسهل على كافة الطلبة الاستفادة من هذه الإمكانيات.

10_ حوسبة المرافق التعليمية ليسهل على أفراد المجتمع المدرسي الاستفادة من هذه المصادر.

11_ دعم المعلمين في مجال استخدام استراتيجيات تدريس جديدة للإفادة من تكنولوجيا المعلومات.

7.7.1.2 تقييم أداء العاملين:

إنّ الهدف من تقييم أداء العاملين هو التطوير والتّحسين بما يخدم أهداف النّظام النّظير وليس تصيّد أخطاء المعلمين، وإنّما ينبغي عليه القيام بعمله بمهنيّة وموضوعيّة وعدالة بين العاملين في المدرسة كافة. وليس بناءً على علاقات شخصيّة. ويكون تقييم أداء العاملين مهنيّاً ينبغي على مدير المدرسة القيام بما يلي:

أ_ عقد اجتماعات فردية وجماعية لإطلاع العاملين على أسس تقييم أدائهم، وبناء ثقافة وفهم مشترك بينهم وتحديد المهام والواجبات اللازم انجازها.

ب_ إعداد برنامج لتقييم أداء العاملين، ومعالجة ضعف الأداء أولاً بأول، وإطلاعهم على نتائج كل مرحلة، وتجميع ذلك في سجل تراكمي لكل منهم (عابدين، 2014).

8.1.2 الأساليب التي يتبعها المدير للقيام بدوره كمشرف مقيم:

لكي يقوم المدير بمتابعة أمور المعلمين الواردة في المجالات الآتية الذّكر، عليه أن يتبع عدداً من الأساليب الإشرافيّة والجماعيّة، ومن أبرزها كما ذكرها الطّعاني (2005):

1- الزّيارة الصّفّيّة.

2- تبادل الزيارات.

3- الاجتماعات (الفردية والجماعية والزميرية).

4- الدروس التوضيحية.

5_ التعليم المُصغّر.

وستتطرق الباحثة بشيء من التفصيل لبعض هذه الأساليب الإشرافية الفردية والجماعية التي يستخدمها المدير باعتباره مُشرفاً مُقيماً :

1.8.1.2 الزيارات الصفية

هي عملية تحليلية توجيهية تقييمية تعاونية مشتركة بين المدير بصفته مُشرفاً مُقيماً والمعلم، حيث يقوم المدير بزيارة المعلم في غرفة التدريس أثناء التدريس بهدف التطوير بمساعدة المعلم على تحسين ممارساته التربوية ورفع مستوى إنتاجه، أو بهدف التقييم.

وتشمل الزيارة الصفية ثلاث مراحل:

_ التخطيط (ما قبل الزيارة).

_ التنفيذ (القيام بالزيارة).

_ التحليل (ما بعد الزيارة).

ولتكون الزيارة ناجحة ينبغي مراعاة ما يلي:

أ - توزيع زيارات المعلم الواحد توزيعاً متوازناً.

ب - الاحتفاظ بسجلات تراكمية تبين مدى تقدم المعلم ومُتابعته للإرشادات (سلامة، 2013).

2.8.1.2 تبادل الزيارات:

وهو أسلوب حديث ومحبيب لدى المعلمين والمديرين كمُشرفين مُقيمين، حيث يُمكن استخدامه بكفاية وبُجهد أقل من الزيارة الصفية، حيث يقوم المعلم بزيارة زميل له. ولا بدّ أن تكون هذه الزيارات لمدارس أو معلمين مُميزين بأساليب التدريس أو الوسائل التعليمية أو النشاطات الصفية أو اللاصفية، ودور المدير هنا التخطيط للزيارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها وليس الإشتراك بها (حسين و عوض الله، 2006).

3.8.1.2 الدروس التوضيحية

هي أنشطة تعليمية يُقدمها معلمون مهرة أو من ذوي الخبرة لتوضيح مهمة تعليمية أو تعلمية أو استخدام طريقة تدريسية مُحددة، وتُستهدف حفز النّقد المهني للمعلم وتطوّر كفاياته، يُفضّل أن تكون لمعلم قدير.

مجالات الاستخدام

1. تطبيق طريقة جديدة لتدريب المعلمين عليها.
2. توضيح طرق التوظيف الفعّال لمهارة التّواصل.
3. توضيح التوظيف الفعّال لوسيلة تعليمية مُحددة.
4. توضيح كيفية توظيف مهارات التّعليم والتّعلم المُختلفة بفاعلية، (الدّافعية، التّقويم، التّعزيز، الأسئلة....) (سلامة، 2013).

4.8.1.2 الاجتماعات

قسّم حسين وعوض الله (2006) الاجتماعات مع المعلمين من حيث المجموعات المُستهدفة إلى:

أ_ لقاءات فردية: قد تكون بين المدير (المُشرف) والمُعَلِّم ، ويُقاس نجاح الاجتماع بمدى قدرة المدير (المُشرف) على مُساعدة المُعَلِّم في تحديد مُشكلاته وتحليلها واستبصار الحلول لها، بالإضافة إلى التّطوير والتّحسين.

ب_ لقاءات جماعية: (إشراف عام) قد تتطلب الحاجة عقد اجتماع إشرافي عام لجميع المُعَلِّمين في المدرسة لتقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً، مثل: التّخطيط للتّدرّس، أساليب بناء الإختيارات.

ج- الاجتماعات الزمريّة:

1. تنظيم لقاء بين فئة من المُعَلِّمين تجمعهم حاجة مهنية مُشتركة، كمعلمي صفّ واحد، أو مادّة واحدة، أو تجمعها حاجة مُشتركة تتطلب خدمة إشرافية لهم.
2. لا بدّ من التّخطيط السّليم للاجتماع وتنظيم فعاليّاته.
3. قيادة الاجتماع بحيث تتيح للمشاركين فيه التّعبير عن آرائهم وأفكارهم وتفهّم مُشكلاتهم وتحليلها.
4. التّخطيط لتنفيذ الحلول التي توصلوا لها والإشراف على تقويمها ومُتابعها بشكلٍ مُستمر (الطّعاني، 2012).

5.8.1.2 التّعليم المُصغّر

عرّفه الطّعاني (2005) بأن يُدرب المدير المُعَلِّم على القيام بمهارة مُعيّنة خلال فترة قصيرة، مثل طريقة استخدام الأسئلة الصّفيّة، اختيار طلاب بالمناقشة، وأضاف رفاعي (2001) إنّ التّنوع في أساليب الإشراف التّربوي يعكس التّطور الذي لحق بهذا المجال؛ ولكنّه لا يفرض ضرورة استخدام كافة هذه

الأساليب، وإنما يختار منها المشرف التربوي ما يسهم في تحسين العملية التعليمية، ومما يدعم البرنامج الإشرافي ويؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة من جهاز الإشراف التربوي.

وأشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2012) أنها تقدم مادة تدريبية لمديري المدارس بشكل مستمر بهدف تطوير أداء مديري المدارس عن طريق تمكينهم وتعزيز الثقة لديهم من خلال اطلاعهم على المستجدات التربوية الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة المعلمين المهنية، وتُعزز الثقة المتبادلة والتواصل الإيجابي بين المعلم ومدير المدرسة، أو بين المعلم والمشرف التربوي لتتضافر الجهود وتتكاتف للرفي بالمستوى التحصيلي للطلبة، وتُحقق نوعية التعليم وجودته التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.

وقد استفادت الباحثة من مجالات عمل المدير كمشرف مقيم في الإطار النظري، حيث تبنت أربعة مجالات، فقامت بدمج مجالي متابعة الأعمال الكتابية وتنفيذ الزيارات الإشرافية ووضعها المجال الأول وهو التخطيط، ومجالي التنمية المهنية للمعلمين و توظيف تكنولوجيا المعلومات في المجال الثاني وهو النمو المهني للمعلمين، ومجالي تفعيل مصادر التعلم وتقييم أداء العاملين في المجال الثالث وهو العلاقات الإنسانية، وإثراء المنهاج في المجال الرابع وهو تطوير المناهج

9.1.2 تحديات التعليم والإشراف في مدارس القدس

تواجه مدارس القدس المحتلة العديد من التحديات التي تحول دون تقديمها خدمات تعليمية وإشرافية مناسبة، حيث وضّحها جبريل (2016) كما يلي:

1. أبنيتها عبارة عن بيوت سكنية ومعظمها بحاجة إلى ترميم وصيانة، وهي غير مؤهلة لاستيعاب الطلبة بأعداد كبيرة.
2. أغلب الصُفوف غير ملائمة من الناحية التعليمية والصحية .
3. تكاليف الاستئجار السنوية لمدارس الأوقاف مرتفعة جداً.

4. صعوبة الحصول على رخص بناء وذلك للتعقيدات التي تفرضها بلدية الاحتلال، حيث هناك صعوبة في توفير الأرض المناسبة لغايات البناء المدرسي، نظراً لمحدوديتها بسبب تصنيف الأراضي غير المبنية في القدس (كأرض خضراء)، وهي أراض يمنع البناء فيها حسب قوانين سلطات الاحتلال.

5. نقص في المرافق التربوية المختلفة، كالساحات والملاعب والقاعات والمختبرات والمكتبات.. الخ

6. رواتب المعلمين منخفضة، وهذا يؤدي إلى إجماع شديد في الإقبال على الوظائف التعليمية المعروضة في هذه المدارس.

7. تعاني هذه المدارس من نقص في التخصصات التعليمية الأساسية مثل: اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والرياضيات، والفيزياء وحتى التربية الإسلامية.

8. تعاني مدارس الذكور من عدم توفر الكفاءات التعليمية، وقد أدى ذلك إلى انخفاض المستوى التعليمي فيها، حيث أنّ المعلمون الذكور من حملة هوية القدس الذين يعملون في مدارس الأوقاف عددهم محدود جداً ومُعظمهم من المعلمين القدامى، بينما يعاني زملاؤهم من حملة الضفة الغربية من صعوبة الدخول إلى القدس بسبب الجدار والحواجز وعدم منحهم التصاريح اللازمة لدخول القدس.

9. يفتقر بعض المعلمين التدريب التخصصي والتربوي، وهناك عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً.

وأشارت وزارة التربية والتعليم (2012) أنّ حقّ المقدسيين للالتحاق في التعليم العام يتّعرض للعديد من أوجه الانتهكات، وهي:

1. صعوبة وصول الطلبة إلى المدارس والانتظام في مقاعد الدراسة، حيث أدى جدار الفصل العنصري إلى عزل القدس عن باقي مدن الضفة الغربية، وبالتالي فإن نسبة من الطلبة لا تقل عن (20%) اضطروا إلى المرور عبر حواجز مفروضة في محيط المدينة، الأمر الذي يتسبب بتأخيرهم عن حصصهم الدراسية أو قد يمنع البعض من الدخول إلى القدس كلياً، دون وجود أي استثناءات لطلبة الثانوية العامة أثناء تأديتهم امتحاناتهم، وقد يتم تعطيلهم وحجزهم في بعض الأحيان متسبباً في ضياع عامهم الدراسي.

2. حرمان الطلبة المقدسيين من التمتع بحقوقهم في التعبير عن هويتهم وثقافتهم وتراثهم وممارسة عبادتهم.

3. السلطات الإسرائيلية تحرم الطلبة المقدسيين من إقامة الاحتفالات المختلفة.

4. يعد أوسع تسرب في كل أنحاء فلسطين بالقدس، فهناك (4500) طالب لم يجدوا طريقهم إلى المدارس.

وأكد جبريل (2016) أنّ سلطات الاحتلال الإسرائيلي تسعى بالطرق كافة للنيل من المنهاج الفلسطيني منذ احتلالها لمدينة القدس عام 1967م وحتى يومنا هذا، ومن أجل تحقيق ذلك تبذل كل ما في وسعها للسيطرة الذهنية على الطلبة الفلسطينيين لتزوير التاريخ الفلسطيني وتغيير معالم الآثار الإسلامية والعربية وطمس الحقيقة، كما تعمّد الاحتلال الإسرائيلي أيضاً إلى إعادة طباعة كتب المناهج الفلسطينية وحذف كل ماله علاقة بالانتماء الوطني الفلسطيني، تعديل المنهج التدريسي في القدس، وتشويه وحذف أجزاء من الكتب الدراسية، وطمس مادة العقيدة الإسلامية، وتغييب بعض السور القرآنية، وتجزئة مادة التاريخ، وتحريف أسماء المدن الفلسطينية بدواعي تحريضية؛ بهدف تهويد وأسر منهاج التعلّم في القدس، بخطوات مدروسة وممنهجة لتجهيل ونشر ثقافة النخلف، فلقد تم حذف دروس وأبيات شعرية وكلمات وأسئلة وآيات قرآنية ورموز وطنية وكل ما يتحدث عن القضية الفلسطينية وحق العودة والمستعمرات وهجرة المستوطنين الإسرائيليين لفلسطين والحواجز والانتفاضة والقرى المدمرة واعتبار الصهيونية حركة سياسية عنصرية... الخ.

وأضافت وزارة التربية والتعليم (2012) أنّ هذا يدلّ على وجود إنتهاك صارخ لحق المقدسيين في التعلّم العام على الصّعد كافة، حيث لم تكثف سلطات الاحتلال الإسرائيلي بعدم انصياعها لأحكام القانون الدولي والقيام بالتزاماتها القانونية التي تضمن حق المقدسيين بالتمتع في التعلّم، بل عمدت إلى اتباع سياسات وممارسات ممنهجة أدت إلى تدمير قطاع التعلّم في القدس من خلال ضرب محاوره الرئيسية الثلاث وهي: المعلم والمتعلّم (الطالب) والمادة الدراسية (المناهج)، كما نتج عن التّحديات التي تُواجه الحق في التعلّم في مدينة القدس، انتهاك الضمانات الأساسية للحق في التعلّم المتمثلة بالتوافر، وإمكانية الالتحاق، وإمكانية القبول، وقابلية التكيف، وهذا يؤدي إلى غياب آفاق تمتع المقدسيون بالحق في التعلّم المناسب، في ظلّ الانتهاكات الإسرائيلية المتصاعدة تجاه هذا الحق.

وترى الباحثة أنّ هذه التّحديات التي تواجه مدارس القدس المحتلة تحول دون تقديمها خدمات تعليمية وإشرافية مناسبة.

2.2 الدراسات السابقة:

اشتمل هذا الفصل على دراسات عدّة تتعلق بهذه الدراسة التي تبحث موضوع ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً، حيث قامت الباحثة بالإطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ساعدتها في إثراء الدراسة، ونعرضها حسب التسلسل الزمني من الحديث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة الحداد (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة، وكذلك هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، ونوع المدرسة) لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره مشرف مقيم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة للعام الدراسي 2016 / 2017 والبالغ 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 أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة بلغت (81.1%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعدّ لهذه الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس.

دراسة حمد (2014)

هدفت الدراسة التَّعْرُف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين فيها. وكذلك هدفت إلى التَّعْرُف على أثر متغيرات الدَّراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التَّعليمية للمدرسة، المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدَّراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية للعام الدَّراسي 2014/2013 البالغ عددهم (5606) معلماً ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مكونة من (548) معلماً ومعلمة، وقامت ببناء استبانة لتحقيق هدف الدَّراسة، وتم التأكد من صدقها بعرضها على محكمين.

أشارت نتائج الدَّراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التَّمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت (76.3%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المُعدّ لهذه الدَّراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والمرحلة التَّعليمية.

دراسة صايغ (2013)

هدفت الدَّراسة التَّعْرُف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربيوي مقيم في زيادة تحصيل الطَّلبة في محافظة نابلس من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتكوّن مجتمع الدَّراسة من (233) مديراً ومديرة، وتكوّنت عينة الدَّراسة من (91) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدَّراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت نتائج الدَّراسة أنّ دور المدير كمشرف مقيم في زيادة تحصيل الطَّلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

دراسة الطّعاني (2012)

هدفت الدّراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في لمهامهم الإشرافيّة ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مُجتمع الدّراسة من (3200) معلّماً ومعلّمة، وتكونت عيّنة الدّراسة من (201) معلّم ومعلّمة وذلك بالطريقة العشوائية الطّبقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدّراسة أنّ ترتيب مجالات الدّراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية يليه التّخطيط يليه النّمو المهني للمعلّمين يليه مجال تطوير المناهج. كما أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

دراسة قاسم (2011)

هدفت الدّراسة للتعرف إلى مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم للمرحلتين الأساسيّة والثّانوية في مدينة عمان في الأردن، وتلمّس الأثر التربوي الذي سوف ينعكس على عطاء و أداء المعلمين ، عندما يضطلع مديرو المدارس بدورهم كمشرفين تربويين على علاقة مباشرة بالمعلمين وبالطلاب وبالمناهج وبالبيئة المدرسية وبالمجتمع المحلي المحيط.

تألّف مجتمع الدراسة من معلّمي ومعلّمات مديريّة التّربية والتّعليم لعمان الأولى للمرحلتين الأساسيّة والثّانويّة والبالغ عددهم حوالي (3292) معلّماً ومعلّمة، و شملت عينة الدراسة (30) معلّماً ومعلّمة نظراً لضيق الوقت، تمّ اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. وقد قام الباحث باستخدام أداة المقابلة لقياس مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة باعتباره مُشرفاً مُقيماً في مدرسته، ومن أجل تحقيق هذا الغرض فقد عمل الباحث على تطوير أسئلة مقابلة خاصّة، مُعتمداً في ذلك على عدد من المصادر أبرزها مراجعة الأدب التربوي المتصل بموضوع الدّراسة.

وقد توصلت هذه الدّراسة إلى النتائج التالية:

لا يتقبل معلمو المدارس في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى دور المدير كمشرف مقيم، وأنّ 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 بشير (2011)

هدفت الدراسة التّعرّف إلى مُضَيِّعات وقت مديري ومديرات المدارس في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسُبل الحد منه، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة على عيّنة الدراسة التي تكوّنت من مجتمع الدراسة نفسه والبالغ (223) مديراً ومديرة.

وكان من أهم النتائج أنّ مضَيِّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتّوجيه احتلّت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (64.7) أي بدرجة متوسطة.

دراسة حجازي (2006)

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

دراسة الرميح (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وكذلك التعرف إلى 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. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكوّنت عينة الدراسة (522) معلماً و (16) مديراً و (27) مشرفاً تربوياً مقيماً في جميع المراحل الدراسية الثلاث، في أربعة مجتمعات تعليمية حكومية بمدينة الرياض حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (565) فرداً، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه.

وقد أظهرت النتائج أنّ المشرف المقيم يُسهم في تنمية المعلم في مجال التخطيط للدرس وإعداده بدرجة متوسطة، وفي تنمية المعلم في مجال تنفيذ الدرس بدرجة متوسطة وفي تنمية المعلم في مجال التقويم بدرجة متوسطة، وفي مجال إدارة الصف بدرجة متوسطة، وفي تنمية المعلم في مجال النمو المهني الذاتي بدرجة متوسطة، وبوجه عام يسهم المشرف التربوي المقيم بوجه عام في تنميته المعلمين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة المعلمين مهنيًا بدرجة متوسطة في مجال التخطيط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مساهمة المشرف المقيم في تنمية المعلم مهنيًا في بقية مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف المجتمع التعليمي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مساهمة المشرف المقيم في تنمية المعلم مهنيًا في جميع مجالات الدراسة تُعزى للمتغيرات (الوظيفة، والخبرة، والمرحلة الدراسية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في مدى مساهمة المشرف المقيم في تنمية المعلم مهنيًا في جميع مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف التخصص.

دراسة الشهري (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من ممارسة مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر المعلمين في المهارات التالية : تخطيط الدروس، والنشاط غير الصفّي، وإدارة الصف، والتعامل مع الطلاب، والوسائل التعليمية، والتعامل مع أولياء أمور الطلاب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص في المملكة العربية السّعوديّة، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه والبالغ عددهم (328) معلماً.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ درجة النّمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أتت بدرجة متوسطة في مجالات: تخطيط الدروس، وإدارة الصف، والوسائل التعليمية، والنشاط غير الصفّي، والتعامل مع أولياء الأمور، وبدرجة كبيرة في مجال التعامل مع الطلاب. وأنّ اتفاق نسبة كبيرة من مجتمع البحث حول الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة النمو المهني المكتسب من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أهمها: الاهتمام بتطوير البيئة المناسبة داخل المدرسة، التي تساعد في زيادة النمو المهني للمعلم، وأن يتم ترشيح مدير المدرسة على أسس علمية وموضوعية، وقدرة تتيح له القيام بمهامه الإشرافية كما هو متوقع منه. بالإضافة أنّ مدير المدرسة يمارس دوره تجاه تنمية المعلم مهنيّاً بدرجة متوسطة، وكذلك المشرف التربوي، وأن التكامل بين ممارستيها تجاه تنمية المعلم مهنيّاً يحدث بدرجة كبيرة.

دراسة شرف (2003)

وهي دراسة تقييمية، هدفت الدراسة إلى تحديد مسؤوليات وأدوار مدير المدرسة في مجال الإشراف الفني والإداري لمدير المدرسة في المدارس الحكوميّة الأساسيّة الدّنيا في محافظة غزّة في فلسطين، والتّعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع قيام مدير المدرسة الأساسيّة الدّنيا بأدواره تبعاً لمتغير الوظيفة، وتحديد الإجراءات لتحسين دور مدير المدرسة بمرحلة التّعليم الأساسيّ الدّنيا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتمثّلت

عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، والبالغ عددهم (84) مشرفاً ومشرفة ومديراً ومديرة ، و (240) معلماً ومعلمة.

وكانت النتائج كالتالي:

تَشجيع مديرو المدارس معلميهم على القيام ببحوث إجرائية بدرجة متوسطة ويخطط لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، وتعميقهم مشاعر الانتماء لدى كل العاملين، وحرصهم على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم بدرجة عالية، وبناء جسور الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة، كما يُمارس مديرو المدارس دورهم في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، أما دورهم اتجاه المنهاج الدراسي ومشكلات الطلبة التحصيلية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي يمارسه بدرجة منخفضة.

دراسة الشهراني (2003)

هدفت الدراسة الوصول إلى برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام في جامعة أمّ 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 أمّ القرى بمكة المكرمة، وكلية إعداد المعلمين بمحافظة جدة، والبالغ عدده (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 وتنميتهم مهنيّاً، المناهج الدراسية، رعاية التلاميذ، التعاون مع الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية حصلت على درجة موافقة عالية.

دراسة الزهراني (2001)

هدفت الدراسة الوصول إلى نموذج مقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في جامعة أمّ القرى في مكّة المكرمة وجامعة الملك سعود بالرياض، والكشف عن آراء المتخصصين ومشرفي الإدارة المدرسيّة التربويين حول التّموذج المقترح، وحكمهم على أساليب تقييمه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبانة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من (51) متخصصاً في المناهج وطرق التّدريس في جامعة أمّ القرى بمكّة المُكرّمة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وكلية إعداد المعلمين بجدة، و (108) مشرفين تربويين للإدارة المدرسيّة في الإدارات العامّة، و (157) مديراً، وعيّنة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه.

ومن أهم نتائج الدّراسة الأخذ بالأنموذج المقترح للعمليات الإشرافيّة لمدير المدرسة المتوسطة، وموافقة أفراد العيّنة على أهداف الأنموذج، وتأكيدهم على قيام المدير برعاية التلاميذ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانيّة بدرجة كبيرة، وهناك تفاوت في مقدار إسهام مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيّاً، وأن المدير يمارس عدداً من الأساليب والوسائل الإشرافية أثناء تنفيذ عملياته الإشرافية.

دراسة السعود (1999)

هدفت الدراسة إلى معرفة الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن، وبيان هل يختلف مدى تكرار أو نسبة استخدام هذه الوسائل الإشرافية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمؤهل المسلكي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة والتفاعل بين هذه المتغيرات. وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، وتكوّنت من (200) مديراً ومديره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت النتائج أنّ مديري المدارس يستخدمون عشرة أساليب إشرافية وهي مرتبة حسب درجة شيوعها: الزيارة الصفية، والمقابلات الفردية، وتبادل الزيارات، والتعاون مع المشرفين، والدروس التوضيحية، والقراءات الموجهة، والبحوث التربوية، والنشرات الإشرافية، والمحاضرات التربوية، والندوات التربوية، وأنّ المديرين لم

يستخدموا أسلوبين إشرافيين هما : الورش التربوية والتعليم المُصغَّر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مدى تكرار أو نسبة استخدام الوسائل الإشرافية التي يستخدمها المديرون تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والتفاعل بين هذه المتغيرات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة الإدارية.

دراسة اليحمدي (1998)

هدفت الدراسة التعرف إلى أكثر الممارسات الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تألفت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة إعدادية وثانوية و (584) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أكبر ثلاث مناطق تعليمية في سلطنة عُمان، هي: (محافظة مسقط، ومنطقة الباطنة والمنطقة الداخلية)، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة من إعداد الباحث وتم عرضها على محكمين للتحقق من ثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ أكثر الممارسات الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي: القيام بالزيارات الصفية، ومتابعة عملية تحضير المعلمين لدروسهم، ومتابعة مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس، وأنّ أقل الممارسات الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي: توجيه المعلمين إلى مراجع تربوية تساعد على النمو المهني، ومساعدة المعلمين على تحليل وحدات دراسية مقررّة بغرض تحسين عملية تدريسها، والمساهمة في إجراء البحوث التربوية، وتدريب المعلمين على كيفية إعداد واستخدام الوسائل التعليمية، هذا وأشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية لمهام دورهم كمشرفين مقيمين تعزى للمتغيرات التالية: الخبرة الإدارية، حجم المدرسة، مدى اكتمال الهيئة الإدارية بالمدرسة.

دراسة حيدر (1993)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس باعتبارهم مشرفين مقيمين لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والمكونة من (74) مديراً ومديرة، و(32) مشرفاً تربوياً ومشرفة، وقد قام الباحث ببناء وتطوير أداة قياس، وكانت عبارة عن استبانة، وقد تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على لجنة من المحكمين.

وأظهرت نتائج دراسته أن المشرفين التربويين يقومون بأدوارهم الإشرافية كما هو مرسوم لها وفق خطة الإشراف التربوي المنصوص عليها، أي أنها تغطي الجانب التوجيهي للمعلم من دون التعاون معه إلى الحد الذي يشرك المعلم في الأمور التعليمية الفنية كمناقشة آراء المعلمين في المناهج والوسائل التعليمية وحضور الندوات والدورات إلا على نطاق معين.

أما عن ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية كمشرفين مقيمين، فقد أظهرت الدراسة أن المعلمين يقومون بزيارات للمعلمين في صفوفهم، وأن عدد هذه الزيارات ليس منظماً وأنَّ جُلَّ اهتمامهم ينصب على الجانب التحصيلي للطلبة فقط، وأنَّ المديرين لا يراعون تبني وجهة نظر المعلمين فيما يتعلَّق بصعوبات التعلُّم والوسائل التعلُّميَّة والطلبة ذوي الحاجات الخاصَّة والمناهج.

دراسة الصبحي (1992)

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور التوجيهي التربوي في مهام عمل مدير المدرسة الثانوية، وتأكيد دوره كموجه تربوي مقيم، والتعرف إلى آراء المعلمين حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمسؤولياتهم تجاه مجالات العمل التربوي داخل المدرسة وخارجها، وذلك بوصفهم موجهين تربويين مقيمين. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين السعوديين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بجدة في السعودية،

والذين لا تقل فترة عملهم مع مديريهم عن عامين دراسيين وعددهم (528) معلماً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ممثلة تتكون من (50%) من مجتمع الدراسة الكلي وعددهم (264) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جده.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جده يُمارسون مسؤولياتهم المتعلقة بشؤون المعلمين بنسبة عالية، والمتعلقة بشؤون الطلاب بنسبة عالية، والمتعلقة بتنفيذ المنهج المدرسي بنسبة متوسطة، والمتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بنسبة متوسطة، والمتعلقة بإدارة المباني والتجهيزات المدرسية بنسبة عالية، والمتعلقة بتقويم العملية التعليمية بنسبة عالية.

دراسة بطاح (1991)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمستوياتها (متدنية، ومقبولة، وجيدة، وجيدة جداً) من وجهة نظر كليهما، ومدى تأثير عامل الجنس والتأهيل والخبرة الإدارية والإشرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدرسة الثانوية ومشرفيهم في محافظة الكرك في الأردن، وبلغ عدد المديرين (10) مديراً ومديرة، أما المشرفون (36) مشرفاً ومشرفة، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة القائمة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة تتوقف إلى حد ما على درجة تأهيل وخبرة كل منهما وتأثيرها عليهم في حين أظهر عامل الجنس أن الذكور أكثر إدراكاً لمسئولياتهم في بناء علاقة ايجابية مع المشرف لضمان تطوير العملية التربوية في مدرسته.

دراسة الفواعرة (1990)

هدفت الدراسة إلى معرفة توفر الخدمات الإشرافية التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية كمشرف مقيم في مدارس لواء عجلون في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، و تكوّن مجتمع الدراسة من (20) مديراً ومديرة و(384) معلماً ومعلمة، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث قائمة الخدمات الإشرافية التي طورها الباحث عبد الله (1982) بعد أن قام بإعادة صياغتها وتعديلها بما يناسب موضوع الدراسة، ووضعها في استبانتين إحداهما للمعلمين والأخرى للمديرين، وتأكد من صدقهما وثباتهما بعرضهما على المحكمين، وتوصل إلى عدّة نتائج منها: إنّ العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة ومنخفضة على مستوى المجالات الفرعية، ودرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين، وتحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة عند ممارسته للقيام بدوره كمشرف.

2.2.2 الدّراسات الأجنبيّة:

دراسة (Sarah, 2015):

هدفت الدراسة التّعرف إلى أداء مديري المدارس في الإشراف على التدريس في الصفوف في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية إبوني البُلغاريّة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأجريت هذه الدراسة على (360) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أداء مديري المدارس في الإشراف على تدريس الصف في المدارس الثانوية في ولاية إبوني كان فعالاً، ووجد أنّ هناك فرقاً كبيراً في أداء مديري المدارس في معظم وظائف القيادة التعليمية في المدارس الثانوية في ولاية إبوني استناداً إلى موقع المدارس، ولكن لم يكن هناك فرق كبير في أداء المديرين تبعاً لمتغير الجنس، واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة بأنّه ينبغي على المديرين كقادة تعليميين أن يعطوا الإشراف على الصفوف أهمية بالنسبة لعمّلمهم.

دراسة (Eze & Ekopoh , 2015):

هدفت الدراسة التّعرف إلى اكتشاف العلاقة بين تقنيات مديري المدارس الإشرافيّة والأداء الوظيفي للمعلّمين في المدارس الثانويّة في منطقة إيكم التّعليميّة بولاية النّهر في نيجيريا، استُخدم المنهج الوصفي لهذه الدّراسة على عيّنة مكوّنة من (86) مديراً ومديرة (344) معلّماً ومعلّمة و (1376) طالباً وطالبة، اشتملت أدوات الدّراسة على إستبانتين: إستبانة التقنيات الإشرافيّة موجهة لديرى المدارس والمعلّمين، وإستبانة الأداء الوظيفي للمعلّمين موجهة للطلّبة.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود علاقة قويّة في استخدام مديري المدارس للتقنيات الإشرافية كالزيارات الصّفيّة وورش العمل والأداء الوظيفي للمعلّمين، وأنّ الأداء الوظيفي للمعلّمين يتعزز عندما يتمّ الأشراف عليهم بشكل صحيح من قبل مديري المدارس وباستخدام تقنيات إشرافية مختلفة.

دراسة (Saltzman, 2014):

هدفت الدّراسة إلى إعادة النّظر في دور المشرف التّربوي في واشنطن وتولسا، في المناطق التي يتمّ دعمها من قبل مؤسسة ولاس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشارت النّتائج إلى ضرورة تعزيز عمل المشرفين مع المديرين بصفتهم مشرفين مقيمين لتحسين التّعليم، بدلاً من التركيز على الجوانب الإداريّة للمدرسة، مع توفير التّدريب لمديري المدارس، وقد شهدت كل هذه المناطق تحسينات نتيجة لهذا التركيز الجديد على التّعليم.

دراسة (Tshabalala & Mapolisa , 2013):

هدفت الدراسة التّعرف إلى استكشاف الممارسات الإشرافية الفعليّة لمديري المدارس في زيمبابوي من أجل الحصول على فهم أفضل للإشراف التّعليمي؛ وذلك لمساعدة مديري المدارس في جعل العمليّة الإشرافية أكثر فعاليّة. استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألّف مجتمع الدّراسة مديري المدارس والمعلّمين لثلاث محافظات في زيمبابوي، وتمّ أخذ عينة عشوائية، حيث تكوّنت عينة الدّراسة من (748) معلّماً ومديراً، منها (392) للإناث و (356) للذكور.

أظهرت نتائج الدّراسة أنّ الممارسات الإشرافية للمديرين تحوّلت إلى مُجرّد تفتيش، وأنّ المعلّمين لا يتلقون التّوجيه اللازم والدّعم الفنّي، وأنّ المناخ أو الجوّ يُؤثّر على سلوك العاملين في المدارس.

دراسة (Rang, 2013):

هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات المعلمين بشأن إشراف المدراء في ثمانى مدارس أساسية أمريكية عالية الأداء من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المعلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقييمات المعلمين في هذه المدارس كانت ايجابية حول إشراف المدراء على المعلمين، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر المعلمين المبتدئين عند مقارنتها بالمعلمين الأكثر خبرة، وأن المعلمين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة بمديريهم عند تقديم التغذية الراجعة والملاحظات الروتينية لهم.

دراسة (Yamina & Marc, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل لممارسات مديري المدارس الكندية على معلمهم، 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 ايجابي 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 (Swetal, 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى 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 و دعم 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 أنّ معتقدات المدراء فيما يتعلق بالدعم التعليمي للمعلمين كانت فعّالة، وعدم وجود فروق تتعلق بالعوامل الديموغرافية بين معتقدات المدراء حول فعالية التعليم والإشراف والتنمية المهنية.

دراسة (Sam & Reba, 2008):

هدفت الدراسة التّعرّف إلى دور المدير بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير المعلمين المبتدئين في السنة الأولى في المدارس الثانوية في ولاية تكساس، حيث يمكن للمدير أن يقوم بمعالجة القضايا التي تواجه المعلمين المبتدئين من خلال الاندماج في عمل المدرسة، فيقوم المدير بوضع استراتيجيات لتلبية احتياجات المعلمين، وتشجيعهم على استخدام طرق جديدة في التدريس، واستراتيجيات إقامة علاقات اجتماعية للمساهمة في نجاح المعلم المبتدئ.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ عمل المدراء مع المعلمين المبتدئين بصفتهم مشرفين مقيمين يعزز الممارسات الصفية لدى المعلمين، وضمان مستويات عالية للنجاح الأكاديمي للطلاب.

دراسة (Hibert,2000):

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء وصف عن مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتّعليمية والطلبة، وإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (دراسة حالة)، وكان من أهم نتائج الدراسة:

إنّ من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتّعليمية في حلّ المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم لمعالجة تلك المشكلات التي تواجهها، كذلك من مهامها داخل المدرسة تقديم مصلحة الطلبة على جميع الاعتبارات، وإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة.

دراسة (Joseph, 1999):

هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 في 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 أن استخدام الممارسات الإشرافية تعزز النمو المهني الذين استخدمت معهم تلك الممارسات.

دراسة (Ann, 1999):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة منظور المديرين والمعلمين للتطوير المهني في المدارس، شارك في هذه الدراسة (16) معلماً مع مديريهم من أربع مدارس أساسية في أمريكا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن للمديرين تأثيراً على التطوير المهني للمعلمين، وأن للمديرين تأثيراً مباشراً على الزمالة مع المعلمين ولا بدّ من إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.

دراسة (Armstrong, 1998):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات المعلم لاستخدام مديري المدرسة للإشراف التطويري في مدرسة في نيويورك وأثره 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) معلم 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.

دراسة (Perry, 1993)

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين الأساليب التي يمارسها المديرون في الإشراف على المعلمين، حيث تم توضيح الفرق بين المديرين الذكور والمديرات الإناث من خلال الإشراف على خمس من المعلمات الإناث وخمسة من المعلمين الذكور حيث كان واحد من المديرين يعقد مؤتمراً فردياً بمعدل (20) مرة بعد الزيارات الإشرافية، وأظهرت نتائج التحليل إلى أن أربعاً من الإناث ومدير واحد كانوا قادرين على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية مع متابعة العمل الرسمي التعليمي في الوقت نفسه، وركزت المديرات على جو الزمالة خلال الاجتماعات بعيداً عن الفوقية في التعامل وأظهرت النتائج أن المعلمين الذكور ركزوا على التقييم.

دراسة (Kelly, 1992):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت هذه الدراسة على (122) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من عدة مدارس أمريكية، وتم معالجة النتائج في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وسنوات الخبرة.

ومن أهم النتائج إنّ أسلوب الإشراف السائد لما نسبته (94%) من المديرين كان أسلوباً داعماً مساعداً وإن نسبة 66% من المديرين كان يجب عليهم زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية، وقد أوصى الخبراء بأن يتم الإشراف على المعلمين طبقاً للفروق الفردية .

دراسة (Ward, 1976):

هدفت إلى تحديد المهارات الإشرافية اللازمة لمديري المدارس للقيام بمسؤولياتهم الإشرافية بكفاءة في منطقة نيوتن بولاية أيوا الأمريكية، والتعرف إلى أنماط الأعمال اليومية التي يقوم بها المديرون، والوقت الذي ينفقونه فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (24) مديراً ومديرة واستخدمت الدراسة استبانة مكوّنة من عدد من المحاور التي تمثّل المهارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون من وجهة نظرهم.

وتوصلت النتائج إلى أن أهم المهارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون في عملهم الإشرافي هي: وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات، مهارات الملاحظة وعقد الاجتماعات الإشرافية للمعلمين.

3.2 التعلّيق على الدّراسات السّابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة غلب على منهجيتها المنهج الوصفي، كما في الدّراسة الحاليّة، وكان هناك إجماع على أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة، والذي ينعكس بشكل ايجابي على العمليّة التّربويّة ككل.

واستفادت الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أُجريت في مجال عمل المدير مشرفاً مقيماً في منهجية البحث وبناء أداة الدّراسة (الاستبانة)، وإعداد فقراتها بصورة مناسبة، ومقارنة نتائج الدّراسات السّابقة مع نتائج هذه الدّراسة.

إنّ استعراض الدراسات العربيّة السّابقة تشير إلى أنّ معظم الدّراسات تحدّثت عن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافيّة باعتبارهم مُشرفين مُقيمين، كدراسة، (الطّعاني، 2012)، (حجازي، 2006)، (اليحمدي، 1998)، (حيدر، 1993)، (الصبحي، 1993)، (الفواعرة، 1990).

وبعضها الآخر تحدّثت عن دور المدير بصفته مُشرفاً مقيماً في التّميّة المهنيّة للمعلّمين والأثر التّربوي الذي سوف ينعكس على عطاء المعلّمين، كدراسة (الحداد، 2017)، (حمد، 2014)، (قاسم، 2011)، (الرميح، 2004)، (الشهري، 2004).

وبعضها الآخر هدفت إلى الوصول إلى نماذج مقترحة للعمليات الإشرافيّة لمدير المدرسة بصفته مُشرفاً مقيماً، كدراسة (الشهراني، 2003)، (الزهراني، 2001).

اتفقت هذه الدّراسة مع دراسة (الحداد، 2017) و (الطّعاني، 2012) و (حيدر، 1993)، حيث ركّزت على درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافيّة ومدى تنفيذهم لها.

أما استعراض الدراسات السابقة الأجنبية ذات العلاقة تُشير إلى أنّ معظمها تحدّث عن الأساليب الإشرافية التّربويّة لمديري المدارس، كدراسة (Kelly, 1992), (Perry, 1993), (Sam & Reba, 2008).

اهتمّت الدّراسات السابقة مثل دراسة (حمد، 2014) بدرجة ممارسة مدير المدرسة لِدوره مُشرفاً مُقيماً في المدارس الخاصّة في الضّفة الغربيّة، وهنا اختلفت مع الدّراسة الحاليّة التي تناولت المدارس الحكوميّة في محافظة القدس.

وبعد استعراض الدّراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

1. أشارت مُعظم الدّراسات إلى أنّ هناك تفاوتاً في مقدار مُمارسة مُديري المدارس لِدورهم مُشرفين مُقيمين والأثر التّربوي الذي ينعكس على أداء المُعلّمين.
2. أشارت بعض الدّراسات إلى أنّ هناك تفاوتاً في مقدار إسهام مُديري المدارس بِصفتهم مُشرفين مُقيمين في تطوير المُعلّم مهنيّاً، وأن المدير يُمارس عدداً من الأساليب والوسائل الإشرافية أثناء تنفيذه عمليّاته الإشرافية.
3. يتّضح من العرض السّابق للدّراسات وجود اختلاف في النّتائج في درجة مُمارسة المدير لِدوره مُشرفاً مُقيماً فيما يتعلّق بالمتغيرات، كمُتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتّخصص وغيرها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة 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.

3 . 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ويُعرف 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 مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3 . 2 مُجْتَمَع الدَّرَاسَة

تألف مُجْتَمَع الدَّرَاسَة من جَمِيع مَعَلِّمِي ومَعَلِّمَات المَدَارِس الحُكُومِيَّة في مُحَافِظَة القُدْس للعام الدَّرَاسِي 2016/2017، والمُوزَعِين عَلى مَدِيرِيَّتَيْن: مَدِيرِيَّة القُدْس الشَّرِيف والبالغ عَدَدُهُم (921) مَعَلِّمًا ومَعَلِّمَةً، ومَدِيرِيَّة ضَوَاحِي القُدْس والبالغ عَدَدُهُم (1293) مَعَلِّمًا ومَعَلِّمَةً وذلك حَسَب الكِتَاب الإِحْصَائِي التَّرْبُوي السَّنَوِي لوزارة التَّرْبِيَّة والتَّعْلِيم في العام 2016.

3 . 3 عَيِّنَة الدَّرَاسَة

اشْتَمَلَت عَيِّنَة الدَّرَاسَة عَلى (332) مَعَلِّمًا ومَعَلِّمَةً، أَي تم اِخْتِيَار عَيِّنَة عَشَوَائِيَّة طَبَقِيَّة بنسبة 15%، تَمَثَّلَت في (138) مَعَلِّمًا ومَعَلِّمَةً من مَدِيرِيَّة القُدْس الشَّرِيف، و(194) مَعَلِّمًا ومَعَلِّمَةً من مَدِيرِيَّة ضَوَاحِي القُدْس. والجداول (1.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

3 . 4 وَصْف مُتَغِيرَات أَفْرَاد عَيِّنَة الدَّرَاسَة

يبيِّن الجدول (1.3) توزيع أفراد عَيِّنَة الدَّرَاسَة حَسَب مُتَغِير الجِنْس، ويظهِر أَنَّ نسبة 35.5% للذكور، ونسبة 64.5% للإناث. ويبيِّن مُتَغِير المُؤَهَّل العِلْمِي أَنَّ نسبة 6.3% للدبلوم، ونسبة 74.7% للبيكالوريوس، ونسبة 19% للماجستير فأعلى. ويبيِّن مُتَغِير التَّخْصِص أَنَّ نسبة 69.6% للعلوم الإنسانيَّة، ونسبة 30.4% للعلوم الطبيعيَّة. ويبيِّن مُتَغِير عَدَد سَنَوَات الخِبْرَة أَنَّ نسبة 18.1% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 34.3% من 5-10 سنوات، ونسبة 47.6% لأكثر من 10 سنوات. ويبيِّن مُتَغِير المَدِيرِيَّة أَنَّ نسبة 41.6% لمَدِيرِيَّة القُدْس

الشَّريف، ونسبة 58.4% لضواحي القدس. ويبين متغير المرحلة التعليميّة للمدرسة أن نسبة 26.8% لأساسيّة دنيا، ونسبة 26.5% لأساسيّة عليا، ونسبة 46.7% للثانويّة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب مُتغيرات الدّراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	118	35.5
	أنثى	214	64.5
المؤهل العلمي	دبلوم	21	6.3
	بكالوريوس	248	74.7
	ماجستير فأعلى	63	19.0
التخصص	علوم إنسانية	231	69.6
	علوم طبيّعية	101	30.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	18.1
	من 5-10 سنوات	114	34.3
	أكثر من 10 سنوات	158	47.6
المديرية	القدس الشَّريف	138	41.6
	ضواحي القدس	194	58.4
المرحلة التعليميّة للمدرسة	أساسية دنيا	89	26.8

26.5	88	أساسية عليا	
46.7	155	ثانوية	

5.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في محافظة القدس، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة والأدب النظري والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسة (حمد، 2014) و (الطعاني، 2012)،

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولى من قسمين وهما:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمديريّة، والمرحلة التعليمية للمدرسة).

القسم الثاني: تضمن (36) فقرة تناولت مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: التخطيط.

المجال الثاني: النمو المهني للمعلمين.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية.

المجال الرابع: تطوير المناهج.

وقد تم تدرّج استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: عالية جداً وأعطيت خمس درجات، عالية وأعطيت أربع درجات، متوسطة وأعطيت ثلاث درجات، منخفضة وأعطيت درجتين، منخفضة جداً وأعطيت درجة واحدة.

6.3 صدق الأداة

تمّ التّحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكّمين (13) محكماً ومحكمة. حيث طلب منهم إبداء الرّأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغّة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ملحق رقم (2)، وكانت آراء المحكّمين تمثّل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكّمين على الأقل، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كفقرة (3، 5) في مجال التخطيط، وفقرة (8، 11، 12) في مجال النمو المهني للمعلّمين، وفقرة (19، 18، 21، 22، 26، 23) في مجال العلاقات الإنسانية، وفقرة (29، 30، 31، 32، 34، 35، 36) لمجال تطوير المناهج، وإضافة ثلاث فقرات في مجال التخطيط، وفترتين في مجال النمو المهني للمعلّمين، وأربع فقرات في مجال تطوير المناهج، وتم إعادة صياغة بعض المتغيرات المستقلّة مثل العلوم التّطبيقية إلى علوم طبيعيّة في متغيّر التّخصص، و إعادة صياغة متغيّر المرحلة التّعليميّة إلى (أساسيّة دنيا ، أساسيّة عليا، ثانويّة). ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائيّة، وأصبحت مكونة من (45) فقرة، كما هو مبين في الملحق رقم (3)، حيث شملت:

القسم الأوّل: تضمّن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشّخصيّة الخاصّة بالمبحوثين، وهي :

1_ الجنس.

2_ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

3_ التخصص وله مستويان: علوم إنسانية، وعلوم طبيعّية.

4_ عدد سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5_ 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

5_ المديرية ولها مستويان: مديرية القدس، ومديرية ضواحي القدس.

6_ المرحلة التعلّيمية للمدرسة ولها ثلاث مستويات: أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية.

القسم الثاني: تضمن (36) فقرة تناولت مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومّية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: التّخطيط.

المجال الثاني: التّمّو المهني للمعلّمين.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانيّة.

المجال الرّابع: تطوير المناهج.

من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدّرجة الكليّة للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائيّة في جميع فقرات الاستبانة ويدلّ على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.687**	0.000	16	0.755**	0.000	31	0.707**	0.000
2	0.702**	0.000	17	0.775**	0.000	32	0.665**	0.000
3	0.679**	0.000	18	0.734**	0.000	33	0.679**	0.000
4	0.735**	0.000	19	0.746**	0.000	34	0.770**	0.000
5	0.685**	0.000	20	0.599**	0.000	35	0.725**	0.000
6	0.612**	0.000	21	0.746**	0.000	36	0.724**	0.000
7	0.683**	0.000	22	0.593**	0.000	37	0.739**	0.000
8	0.758**	0.000	23	0.696**	0.000	38	0.786**	0.000
9	0.592**	0.000	24	0.715**	0.000	39	0.783**	0.000
10	0.735**	0.000	25	0.734**	0.000	40	0.759**	0.000
11	0.729**	0.000	26	0.690**	0.000	41	0.709**	0.000
12	0.756**	0.000	27	0.636**	0.000	42	0.770**	0.000
13	0.728**	0.000	28	0.668**	0.000	43	0.771**	0.000
14	0.771**	0.000	29	0.647**	0.000	44	0.743**	0.000
15	0.776**	0.000	30	0.655**	0.000	45	0.697**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، ولمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين (0.978)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة، والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط	8	0.906
النمو المهني للمعلمين	14	0.941
العلاقات الإنسانية	10	0.941
تطوير المناهج	13	0.955
الدرجة الكلية	45	0.978

8.3 إجراءات الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

1_ مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بهما في إعداد أداة الدراسة.

2_ إعداد مسودة لأداة الدراسة.

3_ التّحقّق من صدق الأداة وثباتها.

4_ حصر مجتمع الدراسة.

5_ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

6_ الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة من الجامعة، ملحق رقم (4) وملحق رقم (5)، ومن ثم إرسالها إلى الجهات المختصة للحصول على كتب تسمح بتوزيع الاستبانة على المدارس ملحق رقم (6)، وملحق رقم (7).

7_ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (332) استبانة.

8_ إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة، لتفريغ بياناتها على الحاسوب، لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS).

9.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

تتضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

1_ الجنس.

2_ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

3_ التّخصص وله مستويان: علوم إنسانية، وعلوم طبيعّية.

4_ عدد سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5_ 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

5_ المديرّية ولها مستويان: مديرّية القدس، ومديرّية ضواحي القدس.

6_ المرحلة التّعليميّة للمدرسة ولها ثلاث مستويات: أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية.

ثانياً: المتغيرّ التابع

تقديرات معلّمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً.

3 . 10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتّحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتّحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجماعيّة (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

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس 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 المقياس الوزني التالي:

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

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، ويبيّن الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	العلاقات الإنسانية	3.87	0.71	عالية
2	النمو المهني للمعلمين	3.57	0.72	متوسطة
1	التخطيط	3.53	0.74	متوسطة
4	تطوير المناهج	3.50	0.77	متوسطة

متوسطة	0.66	3.61	الدرجة الكلية
--------	------	------	---------------

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال العلاقات الانسانية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87)، يليه مجال النمو المهني للمعلمين، ثم مجال التخطيط، ومجال تطوير المناهج.

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

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

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يضع برنامج للزيارات الإشرافية	3.72	1.11	عالية
1	يُشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة	3.62	0.80	متوسطة
3	يُشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة	3.62	0.86	متوسطة
5	يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي يتم تنفيذها داخل الغرفة الصفية	3.57	0.88	متوسطة
4	يُطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها	3.51	0.99	متوسطة
2	يُقدم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة الأهداف	3.50	0.85	متوسطة
7	يقوم بعقد مناقشة قبلية مع المعلمين قبل الزيارة الصفية	3.39	1.11	متوسطة
8	يُشرك المعلمين في إعداد الرؤية والرسالة	3.39	1.03	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.74	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يَضَع برنامجاً للزيارات الإشرافية " على أعلى متوسط حسابي (3.72)، يليها فقرة " يُشْرِك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة " والفقرة " يُشْرِك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة " بمتوسط حسابي (3.62). وحصلت الفقرة " يُشْرِك المعلمين في إعداد الرؤية والرسالة " والفقرة " يقوم بعقد مناقشة قبلية مع المعلمين قبل الزيارة الصفية " على أقل متوسط حسابي (3.39)، يليها الفقرة " يُقدِّم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة الأهداف " بمتوسط حسابي (3.50).

ثانياً: مجال النمو المهني للمعلمين

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمو المهني للمعلمين، ويبيّن الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمو المهني للمعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.88	3.89	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية	1
عالية	0.88	3.77	يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية	14
عالية	0.94	3.73	يُسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة	5
متوسطة	1.01	3.64	يُشجع المعلمين على الالتحاق بدورات في مجال استخدام الحاسب لآلي	7
متوسطة	0.96	3.59	يُشجع المعلمين على حضور المؤتمرات التربوية	13
متوسطة	0.89	3.57	يُشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	11
متوسطة	0.95	3.56	يُنظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	9
متوسطة	0.98	3.54	يُعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد	8
متوسطة	0.98	3.52	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	4
متوسطة	0.89	3.49	يُعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية	2
متوسطة	0.95	3.49	يُفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين	12
متوسطة	1.02	3.44	يُنظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	3
متوسطة	0.97	3.40	يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم	6
متوسطة	0.98	3.37	يُحث المعلمين على إجراء البحوث العلمية	10

متوسطة	0.71	3.57	الدرجة الكلية
--------	------	------	---------------

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمو المهني للمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال النمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

كما تُشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة " يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية " بمتوسط حسابي (3.77). وحصلت الفقرة " يَحث المعلمين على إجراء البحوث العلميّة " على أقل متوسط حسابي (3.37)، يليها الفقرة " يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم " بمتوسط حسابي (3.40).

ثالثاً: مجال العلاقات الإنسانية

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات الإنسانية، وببينها الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.84	3.96	يُشيد بجهود المعلمين المتميزة	7
عالية	0.85	3.93	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	1
عالية	0.88	3.92	يَتسم بالمرونة في تعامله مع المعلمين بما لا يخالف الأنظمة والقوانين	5
عالية	0.90	3.89	يَحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	8
عالية	0.87	3.87	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	9
عالية	0.86	3.86	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب	10
عالية	0.86	3.85	يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين	2
عالية	0.90	3.85	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين	4
عالية	0.92	3.85	يَتعامل مع المعلمين بالإنصاف	6
عالية	0.90	3.77	يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	3
عالية	0.71	3.87	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يُشيد بجهود المعلمين المتميزة " على أعلى متوسط حسابي (3.96)، يليها فقرة " يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي " بمتوسط حسابي (3.93)، وحصلت الفقرة " يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية " على أقل متوسط حسابي (3.77)، يليها الفقرة " يتعامل مع المعلمين بالإنصاف " والفقرة " يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين " والفقرة " يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.85).

رابعاً: مجال تطوير المناهج

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير المناهج، ويبيّن الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المناهج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	يُشجع المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المناهج	3.73	0.95	عالية
12	يُساعد المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة	3.68	0.95	عالية
5	يُطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمناهج ويتابع عملية تطبيقها	3.64	0.98	متوسطة
11	يُشجع المعلمين في إثراء المناهج	3.58	0.95	متوسطة
2	يُعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج الدراسيّة	3.52	0.94	متوسطة
10	يُنَاقش مع المعلمين أفكارهم لتطوير المناهج الدراسية	3.52	0.98	متوسطة
6	يُساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المناهج المدرسي	3.51	0.94	متوسطة
1	يُساعد المعلمين على تحليل محتوى المناهج في ضوء أهدافه	3.48	0.85	متوسطة
9	يُساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج	3.45	0.95	متوسطة
8	يُنَاقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج	3.40	1.01	متوسطة
3	يُعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تنفيذ المناهج	3.35	0.91	متوسطة
7	يُعمل على عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج	3.34	1.00	متوسطة
4	يُنظّم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواضيع الدراسية	3.33	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.77	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير المناهج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.77) وهذا يدل على أن مجال تطوير المناهج جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يُشجع المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المناهج " على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة " يُساعد المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة " بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة " يُنظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواضيع الدراسية " على أقل متوسط حسابي (3.33). يليها الفقرة " يعمل على عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج " بمتوسط حسابي (3.34).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة التعليمية للمدرسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" كما هو مبين في الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	118	3.7797	.71	4.487	0.000
	انثى	214	3.4065	.72		
النمو المهني للمعلمين	ذكر	118	3.81	.61	4.642	0.000
	انثى	214	3.44	.73		
العلاقات الإنسانية	ذكر	118	4.17	.59	5.856	0.000
	انثى	214	3.71	.71		
تطوير المناهج	ذكر	118	3.73	.60	4.098	0.000
	انثى	214	3.37	.82		
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.86	.54	5.214	0.000
	انثى	214	3.47	.69		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (5.214)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي"

لفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
9.5	3.78	21	دبلوم	التخطيط
.71	3.56	248	بكالوريوس	
.87	3.34	63	ماجستير فأعلى	
.58	3.68	21	دبلوم	النمو المهني للمعلمين
.71	3.56	248	بكالوريوس	
.77	3.55	63	ماجستير فأعلى	
.79	4.00	21	دبلوم	العلاقات الإنسانية
.70	3.86	248	بكالوريوس	
.72	3.88	63	ماجستير فأعلى	
.67	3.65	21	دبلوم	تطوير المناهج
.77	3.50	248	بكالوريوس	
.80	3.45	63	ماجستير فأعلى	
.58	3.77	21	دبلوم	الدرجة الكلية
.66	3.62	248	بكالوريوس	
.71	3.56	63	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4 أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	3.845	2	1.923	3.509	.0310
	داخـل المجموعات	180.270	329	.5480		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	.2940	2	.1470	.2850	.7520
	داخـل المجموعات	169.818	329	.5160		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.4130	2	.2070	.4050	.6670
	داخـل المجموعات	167.849	329	.5100		
	المجموع	168.262	331			

جدول (8.4 ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير

المدرسة الحكوميّة لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير

المؤهل العلمي

.5790	.5480	.3280	2	.6560	بين المجموعات	تطوير المناهج
		.5990	329	196.992	داخـل المجموعات	
			331	197.648	المجموع	
.4710	.7540	.3380	2	.6770	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.4490	329	147.752	داخـل المجموعات	
			331	148.429	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.754) ومستوى الدلالة (0.471) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكوميّة لدوره مشرفاً

مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما

عدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص "

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" حسب متغير التخصص كما يظهر في الجدول (9.4):

جدول (9.4 أ): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	علوم انسانية	231	3.54	.74	0.172	0.863
	علوم طبيعية	101	3.52	.76		
النمو المهني للمعلمين	علوم انسانية	231	3.56	.72	0.171	0.864
	علوم طبيعية	101	3.58	.71		
العلاقات الإنسانية	علوم انسانية	231	3.86	.75	0.402	0.688
	علوم طبيعية	101	3.90	.61		

جدول (9.4 ب): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير التخصص

0.886	0.144	.79	3.50	231	علوم انسانية	تطوير المناهج
		.73	3.49	101	علوم طبيعية	
0.944	0.070	.69	3.61	231	علوم انسانية	الدرجة الكلية
		.61	3.61	101	علوم طبيعية	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.070)، ومستوى الدلالة (0.944)، أي أنه لا توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة "

لفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس حسب متغير عدد سنوات الخبرة، كما يُبينها الجدول رقم (4 . 10).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	60	3.63	.66
	من 5-10 سنوات	114	3.52	.78
	أكثر من 10 سنوات	158	3.51	.74
النمو المهني للمعلمين	أقل من 5 سنوات	60	3.60	.65
	من 5-10 سنوات	114	3.50	.80
	أكثر من 10 سنوات	158	3.61	.66
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	60	3.91	.70
	من 5-10 سنوات	114	3.84	.73
	أكثر من 10 سنوات	158	3.88	.71
تطوير المناهج	أقل من 5 سنوات	60	3.63	.68
	من 5-10 سنوات	114	3.47	.87
	أكثر من 10 سنوات	158	3.47	.72
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	60	3.68	.69
	من 5-10 سنوات	114	3.57	.72
	أكثر من 10 سنوات	158	3.61	.64

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.7110	2	3550.	.6370	.53
	داخل المجموعات	183.405	329	.5570		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	.8050	2	.4030	0	.47
	داخل المجموعات	169.307	329	.5150		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.1450	2	.0730	.1420	.87
	داخل المجموعات	168.117	329	.5110		
	المجموع	168.262	331			
تطوير المناهج	بين المجموعات	1.348	2	.6740	1.130	.32
	داخل المجموعات	196.300	329	.5970		
	المجموع	197.648	331			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.5100	2	.2550	.5670	.57
	داخل المجموعات	147.919	329	.4500		
	المجموع	148.429	331			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.567) ومستوى الدلالة (0.568) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية "

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت حسب متغير المديرية، كما يظهر في الجدول رقم (4ز 12).

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	القدس الشريف	138	3.32	.8140	4.436	0.000
	ضواحي القدس	194	3.68	.655		
النمو المهني للمعلمين	القدس الشريف	138	3.48	.72	1.953	0.052
	ضواحي القدس	194	3.63	.70		
العلاقات الإنسانيّة	القدس الشريف	138	3.86	.70	0.346	0.730
	ضواحي القدس	194	3.88	.71		
تطوير المناهج	القدس الشريف	138	3.37	.73	2.592	0.010
	ضواحي القدس	194	3.59	.78		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	138	3.50	.67	2.451	0.015
	ضواحي القدس	194	3.68	.66		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.451)، ومستوى الدلالة (0.015)، أي أنه توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لمجالي التخطيط وتطوير المناهج، وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة"

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة، كما يظهر في الجدول رقم (13.7).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية للمدرسة	المجال
.62	3.64	89	أساسية دنيا	التخطيط
.73	3.68	88	أساسية عليا	
.79	3.39	155	ثانوية	
.65	3.58	89	أساسية دنيا	النمو المهني للمعلمين
.70	3.71	88	أساسية عليا	
.75	3.48	155	ثانوية	
.70	3.83	89	أساسية دنيا	العلاقات الإنسانية
.76	3.95	88	أساسية عليا	
.68	3.85	155	ثانوية	
.79	3.54	89	أساسية دنيا	تطوير المناهج
.74	3.60	88	أساسية عليا	
.77	3.42	155	ثانوية	
.64	3.63	89	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
.67	3.72	88	أساسية عليا	
.67	3.53	155	ثانوية	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4 . أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	6.076	2	3.038	5.614	.0040
	داخـل المجموعات	178.040	329	.5410		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	2.926	2	1.463	2.879	.0580
	داخـل المجموعات	167.186	329	.5080		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.7590	2	.3800	.7460	.4750
	داخـل المجموعات	167.503	329	.5090		
	المجموع	168.262	331			

جدول (14.4. ب) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومىة لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

.1730	1.763	1.048	2	2.095	بين المجموعات	تطوير المناهج
		.5940	329	195.553	داخل المجموعات	
			331	197.648	المجموع	
.0820	2.515	1.118	2	2.235	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.4440	329	146.194	داخل المجموعات	
			331	148.429	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.515) ومستوى الدلالة (0.082) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومىة لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات ماعدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية الاساسية العليا ومن ثم الدنيا. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول

2.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني

3.5 التوصيات

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، كما اشتمل على التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول الواردة في الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، بينما تقوّد مجال العلاقات الإنسانية في الحصول على درجة عالية، يليه مجال النّمو المهني للمعلّمين، يليه مجال التخطيط، يليه مجال تطوير المناهج.

وقد تعزى هذه النتيجة، كون الدرجة متوسطة إلى أنّ المعلمين يُقدّرون الجُهد الفعّال الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم وتحسين كفاياتهم، كما أنّ المدير يقوم بدوره الإشرافي؛ حيث لم يعد المدير منفذاً

للقوانين الجامدة فقط بل يتعدى ذلك إلى تسيير العملية التعلّميّة، بالإضافة إلى حرص الوزارة على تدريب مديري المدارس بصفة دورية من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات الإشرافية التربوية لديهم.

وتتفق نتيجة هذه الدّراسة مع دراسة الفواعرة (1990) التي أشارت إلى أنّ العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت مع دراسة الحداد (2017)، حمد (2014)، الطعاني (2012) حيث أظهرت النتائج ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً بدرجة عالية.

أما بالنسبة لمجالات الدّراسة

1.1.5 مجال تطوير العلاقات الإنسانية:

حيث حصل مجال تطوير العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط وبدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية، لذلك أصبح الأساس لدور المدرسة توثيق العلاقة مع المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات مع الإشارة لجهود المعلمين المتميزة وإشعارهم بأهميّة دورهم في العمل المدرسي، وأن يتعامل بالمرونة في التعامل مع المعلمين بما لا يختلف مع الأنظمة والقوانين، وانسجمت هذه النتائج مع دراسة الحوراني (1993)، ودراسة اليعمدي (1998).

2.2.5 مجال النّمو المهني للمعلّمين

حيث حصل مجال النمو المهني للمعلمين على المرتبة الثّانية وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لتشجيع مديري المدارس المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، إضافة إلى قيام مديري المدارس بعقد دورات تدريبية داخل المدرسة تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي، كما يحث مديرو المدارس المعلمين الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، ويشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية،

ويسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة حمد (2014) ، الطعّاني (2012) ، الفواعرة (1990).

3.2.5 مجال التخطيط

أما ما يتعلق بمجال التخطيط فقد حصل على المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة من حيث المتوسط الحسابي ويعزى ذلك إلى أنّ المدير يضع برنامجاً للزيارات الإشرافية، ويعود كذلك إلى النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس في مشاركة المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة ووضع الخطط العلاجية ، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kelly (1992) ودراسة الفواعرة (1990).

3.2.5 مجال تطوير المناهج

أما فقرات مجال تطوير المناهج فقد حصلت على المرتبة الرابعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هناك مديرية لإعداد المناهج وتطويرها ودور مديري المدارس هو عبارة عن التركيز على تحليل محتوى المناهج وتوضيح الأهداف العامة ورفع الملاحظات للمديرية العامة للمناهج من أجل الأخذ بها لتطوير المناهج . واتفقت هذه النتائج مع دراسة حيدر (1993) ، ودراسة Ward (1976) .

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة : الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفرية على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصّها:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكوميّة في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغيّر الجنس"

أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكوميّة لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر الجنس وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وقد تُعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثة إلى أنّ المعلّمت كانوا أكثر تشدداً في تقييمهم لممارسات المدير الإشرافية وأنّ المعلّمين أكثر رضاً في تقييمهم لمدير المدرسة بصفته مُشرفاً مقيماً.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحداد (2017)، السعود (1999) ، بطاح (1991) ، Sarah (2015) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

في حين اختلفت هذه النتائج مع دراسة الحداد (2017)، حمد (2014) ، قاسم (2011) ، الطعاني (2012)، حجازي (2006) ، الديلمي (2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس.

2.2.5 نتائج الفرضية الثانية والتي نصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكوميّة في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي".

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الممارسات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة تتناسب المؤهلات العلمية المختلفة، وأن المدير لا يفرق بين مؤهل وآخر ويوجه العناية والإهتمام للمعلمين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) ودراسة الديميلي (2005) ودراسة حجازي (2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى على متغير المؤهل العلمي. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطعاني، 2012) التي أظهرت نتائجها بوجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصّها:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير التخصص".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات، ويعزى ذلك أن مدير المدرسة لا يشترط أن يكون متخصصاً في كلّ المباحث أو يقتصر إشرافه على المعلمين في تخصصه فقط، وإنما يستطيع أن يتابع ويزور ويوجه جميع المعلمين من كافة التخصصات، فهو يتعرّف على الصعوبات التي تعيق أدائهم ويوجه المعلم الذي يحتاج إلى توجيه حسب معرفته وخبرته، ويترك للمشرف التربوي ما يتبقى من أمور فنية تتعلق بالتخصص وطريقة التدريس.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي نصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة."

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه النمط الإشرافي الذي يمارسه المدير، بالإضافة إلى تشابه ظروف العمل لدى جميع المعلمين، ويتبين من هذه النتيجة أنّ سنوات الخبرة لم تكن عاملاً مؤثراً في تقييم المعلمين لمدى ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً.

اتفقت مع دراسة حجازي (2006) ، (Rang) 2013، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الديملي (2005) وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي نصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المديرية."

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة إلى وجود فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس.

وتعزو الباحثة وجود فروق لصالح مديرية ضواحي القدس لسهولة التنقل ووصول المشرفين التربويين إليها، وقد تكون المنطقة ذات طبيعة هادئة تسهل قيام المديرين بممارساتهم الإشرافية. أما مديرية القدس فقد يُعزى ذلك لطبيعة الحياة في المنطقة وسببها الإحتلال، الذي قد يكون عاملاً يُعرقل ويُعيق المديرين من القيام بمهامهم الإشرافية، وقد يُؤدى إلى صعوبة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية، كما أنّ طبيعة المباني المدرسية في محافظة القدس هي مبانٍ مستأجرة مُعدّة كمبانٍ سكنية وهي بذلك تُعيق المدير في دعم التقنيات التربوية الحديثة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) من حيث وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

6.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً تعزى للمرحلة التعليمية للمدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة وكذلك للمجالات، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ مهام المدير من ناحية الإشراف على المعلمين متساوية لجميع المراحل التعليمية، وأنّ عدم اختلاف وجهات نظر المعلمين في ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً

يُشير إلى أنّ مُعلِّمي جميع المراحل التّعليميّة في محافظة القدس يتلقون مُمارسات إشرافيّة متشابهة، أو لأنّ المهمات الإشرافيّة التي يُكلّف بها مديرو المراحل المّختلفة تكاد تكون متشابهة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) ودراسة الشوا (1998) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر المرحلة التّعليميّة للمدرسة.

3.5 التّوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدّراسة فقد أوصت الباحثة بما يلي:

- 1_ وضع نتائج هذه الدّراسة في متناول يد أصحاب القرار لتدعيم دور المدير كمُشرف مقيم.
- 2_ التّوقف عن إضافة أعباء على الإدارات المدرسيّة واهتمامها بالعمل الإداري على حساب نوعيّة العمل وإنتاجيّة عناصر العمليّة التّعليميّة.
- 3_ ضرورة قيام وزارة التّربية والتّعليم بإعداد برامج تدريبيّة متكاملة لإكساب المديرين الممارسات الإشرافيّة التّربويّة، وتدريبهم على:
 - أ_ توظيف الحاسوب والإنترنت في العمليّة التّعليميّة.
 - ب_ تحليل المحتوى التّعليمي.
- 4_ تحسين أداء المشرف التّربوي والمدير بصفته مشرفاً مقيماً والأقران في استخدام الدّروس التّطبيقية في دعم المعلّمين الجدد كأسلوب إشرافي.
- 5_ إشراك عدد أكبر من المعلّمين في:
 - أ_ حضور الدّروس التّوضيحية داخل أو خارج المدرسة.
 - ب_ وضع الخطّة المدرسيّة.
 - ج_ إتخاذ القرارات.
- 6_ الإطلاع على نتائج البحوث العلميّة والإستفادة منها في المدرسة.

المراجع العربية

الأسدي، سعيد و ابراهيم، مروان. (2003). الإشراف التربوي. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو صوي، هالة. (2003). "تقييم إدارة الصّف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أبو كشك، داعس. (2009). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التعليمية. المؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية. 2009/5/4، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أحمد، ابراهيم. (1999). الإشراف المدرسي والعيادي. (ط2). دار الفكر العربي، القاهرة.

البدري، طارق. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.

البدري، طارق. (2002). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. (ط2). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البستان، أحمد و عبد الجواد، عبد الله و بولس، وصفي (2003). الإدارة والإشراف التربوي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت. ص 333

بشير، مادلين. (2011). "مُضَيِّعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدوليّة بمحافظة غزّة وسبل الحد منها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة، غزة، فلسطين.

بطاح، أحمد. (1991). علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (6)2. ص 19_56، الأردن.

بوردمان، تشارلز وآخرون. (2000). الإشراف الفني في التّعليم. ترجمة وهيب سمعان وآخرون. مكتبة النهضة، مصر. ص 26.

جبريل، سمير. (2016). تعدد مرجعيّات التّعليم في القدس واقع وتحديات. وزارة التّربية والتّعليم، رام الله فلسطين.

حجازي، نوال. (2006). "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثّانويّة الخاصّة في الأردن للأدوار الإشرافيّة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.

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 الإسلاميّة، غزة، فلسطين.

الحسين، حسن. (2004). دراسات في الإشراف التربوي الفني. مكتبة الأنجلو المصريّة، القاهرة، مصر.

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

حمد، إلهام. (2014). " درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التّميّة المهنيّة للمعلمين في المدارس الخاصّة في الضّفة الغربيّة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

حيدر، عبد الصمد. (1993). " درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافيّة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنيّة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنيّة، عمان، الأردن.

الخطيب، أمل. (2005). الإدارة المدرسية فلسفتها .. أهدافها .. تطبيقاتها. دار قنديل للنشر، عمان، الأردن.

الخطيب، رداح؛ والخطيب، أحمد؛ والفرح، وجيه. (1998). الإدارة والإشراف التربوي، (ط3)، دار الأمل، اربد، الأردن.

دنلاب، جين وفيفر، ايزابيل. (2001). الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس، ترجمة ديراني، محمد. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رفاعي، فيصل. (2001). التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة. دار الشروق، عمان، الأردن.

الريمح، عبد الرحمن. (2004). "دور المشرف التربوي المقيم في تنمية المعلمين مهنيًا". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، أحمد. (2001). "أنموذج مقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب. (1999). الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن. مجلة البلقاء، (6)1، 144 - 162.

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

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

شرف، مروان. (2003). "دراسة تقويمية بدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

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

الشهري، عبد الله. (2004). "مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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، ص 118_139.

الصبحي، عبد الرحمن. (1992). "ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان، عمان، الأردن.
الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. (ط2)، دار الشروق، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن. (2008). النظام التربوي الأردني وفق رؤية تطويرية. مؤسسة رام، الكرك، الأردن.
الطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، (28)2، ص 453_483.

عابدين، محمد. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق، رام الله، فلسطين.
فرج، أحمد؛ و صبري، محمد. (2003) إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الفواعرة، سامي. (1990). "دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- قاسم، أمجد. (2011). مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مجلة آفاق علمية وتربوية. 6(12)، ص 28_60.
- القاسم، منصور. (2010). "دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مرسي، محمد. (1995). المعلم والمناهج وطرائق التدريس. دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- المناعمة، عمر. (2005). "دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اليحمدي، هلال. (1998). "مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- نبهان، يحيى. (2007). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم. دار الصفار للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ص 15
- وزارة التربية والتعليم. (2004). مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية. (ط 14). عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2012). مدير المدرسة مشرف مقيم. مادة تدريبية، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2012). التعليم في القدس تحدٍ وصمود. وحدة شؤون القدس، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2012 / 2013 إحصاءات المدارس ورياض الأطفال. رام الله، فلسطين. ص 6
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. مادة تدريبية، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2016). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله، فلسطين.

Ann, Peteson. (1999). “ **Principals and teachers perspective** ”. dissertation. Oklahoma state university. **D.A.I** p, 2814.

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 serves No AAC, 9905711**).

Eze, G & Ekpoh, U. (2015). Principals’ supervisory techniques and performance in secondary school in Ikom educations zon, cross river state, Nigeria. **British Journal of Education** 3(6) 31- 40.

Hibert, K. (2000). “ The instructional supervisor studies of school principals ”. (**Eric Document Reproduction serves NO AAC,9201932**).

Hoyle, Eric & McMahon, Angles. (1986). “**The Management of Schools**”, Cogan page, Nichols Publishing Company, New York.

Joseph, Blass. (1999). “ Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers’ Perspectives ”. **SAGA Journals**. Washington. (35)3, Pp 112 – 142.

Kelly, M.P. (1992). “ The Instructional supervisor studies of School principals ”. (**Eric Document Reproduction Serves No AAC,9201932**).

Perry,A.B. (1993). “ A comparison of the ways that women and men principals supervisor teachers ”. (**Eric Document Reproduction serves NO AAC, 9308148**).

Range, B.G. (2013). “ How Teachers’ Perceive Principal Supervision and Evaluation in Eight Elementary Schools ”. **The Journal of Research in Education** 23(2), 65-78.

Saltzman, Amy. (2014). Revising the role of principal supervisor. **SAGA Journals**. Washington. Pp 113_ 118.

Sam, R & Reba, R. (2008). "The role and practice of the principal in developing novice first – year teachers". EDD, Dissertation. Texas University, Texas.

Sarah, Oben. (2015). “ Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools”. **Journal of Education and Practice**. Vol 6, No 15, Pp 99-105.

Swetal. Sindhvad. (2009). “ **School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines** ”. EED, Dissertation. Minnesota University, Philippin.

Tshabalala, T & Mapolisa, T. (2013). Instructional supervisory practices of Zimbabwean school heads. **Greener Journal of Educational Research**. 3(7) 354- 362.

Ward, W.P, (1976). “ **The Development of training program to Improve The supervisory competence of Newington public administration** ”. EDD. Dissertation. NOVA University, USA.

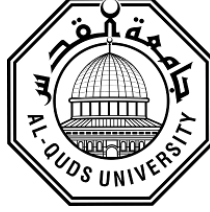
Yamina, B & Marc, B. (2012). ” **Supervision Practices of School Principals: Reflection in Action**”. Laval University, Canad. 627-637 (ISSN 1548-6613).

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

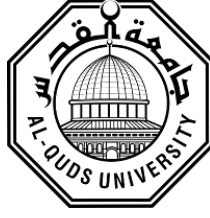
لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات التالية والتحقق من صلاحيتها مع موضوع الدراسة، ولإغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

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

مع الاحترام

الباحثة : هيام صندوقة

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم / أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس"، 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 سنستخدمها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هيام صندوقة

الجزء الأول: معلومات عامة عن المعلم / المعلمة

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

(3) التخصص

علوم إنسانية علوم تطبيقية

(4) عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(5) المديرية:

مديرية القدس ضواحي القدس

(6) المرحلة التعليمية للمدرسة:

أساسي ثانوي

المجال الثاني: يرجى وضع اشارة (✓) أمام فقرات الاستبانة بما يتناسب ووجهة نظرك :

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	التخطيط	المجال الأول
					يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة.	1
					يدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.	2
					يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلة الطلبة.	3
					يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها.	4
					يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية.	5
					النمو المهني للمعلمين.	المجال الثاني
					يشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	6
					يعقد برامج تدريبية لمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية.	7
					نظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة.	8
					يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	9
					يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	10

					11	يطلع المعلمين على الدوريات في مجال تخصصاتهم.
					12	يشجع المعلمين بالالتحاق بدورات الحاسب لآلي.
					13	يعمل على تنظيم برامج تربية للمعلمين الجدد.
					14	ينظم لقاءات تربية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.
					15	يحث المعلمين على إجراء البحوث.
					16	يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.
					17	يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		العلاقات الإنسانية
					18	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي.
					19	يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.
					20	يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.
					21	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.
					22	يتسم بالسهولة في تعامله مع المعلمين.
					23	يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.
					24	يشيد بجهود المعلمين المتميزة.
					25	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.

					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.	26
					يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.	27
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	تطوير المناهج	المجال الرابع
					يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه.	28
					يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين.	29
					يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج.	30
					ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية.	31
					يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقها.	32
					يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي.	33
					عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة.	34
					يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.	35
					ساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج.	36

الملحق رقم (2)

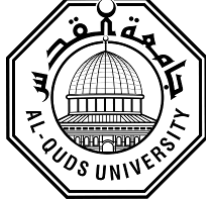
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة / الكلية
1	أ. د. عفيف زيدان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
2	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
3	د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
4	د. إبراهيم صليبي	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
5	د. إيناس ناصر	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
6	د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
7	د. إلهام الصراوي	مركز صناعات التغيير - عمان - الأردن
8	د. زياد قباجة	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
9	د. غسان سرحان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
10	د. محسن عدس	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
11	أ. ماجدة خضر	تربية القدس - القدس - التربية والتعليم
12	أ. مازن الدّبس	تربية القدس - القدس - قسم الإشراف التربوي
13	أ. محمد رصاص	تربية القدس - القدس - التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم / أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس 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، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستعطيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسرية وموضوعية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: هيام صندوقة

الجزء الأول: معلومات عامة عن المعلم / المعلمة

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

(3) التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية

(4) عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(5) المديرية: مديرية القدس ضواحي القدس

(6) المرحلة التعليمية للمدرسة أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

الجزء الثاني: يرجى وضع اشارة (✓) أمام فقرات الاستبانة بما يتناسب ووجهة نظرك :

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	التخطيط	المجال الأول
					يُشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة.	1
					يُقدم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة الأهداف.	2
					يُشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.	3
					يُطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها.	4
					يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي يتم تنفيذها داخل الغرفة الصفية.	5
					يضع برنامج للزيارات الإشرافية.	6
					يقوم بعقد مناقشة قبلية مع المعلمين قبل الزيارة الصفية.	7
					يُشرك المعلمين في إعداد الرؤية والرسالة.	8
					النمو المهني للمعلمين.	المجال الثاني
					يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	9
					يُعد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية.	10

					يُنظّم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة.	11
					يُشجّع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	12
					يُسهّل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	13
					يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم.	14
					يُشجّع المعلمين على الالتحاق بدورات في مجال استخدام الحاسب لآلي.	15
					يَعْمَل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد.	16
					يُنظّم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.	17
					يَحْت المعلمين على إجراء البحوث العلمية.	18
					يُشجّع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.	19
					يُفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.	20
					يُشجّع المعلمين على حضور المؤتمرات التربوية.	21
					يُشجّع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية.	22

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	العلاقات الإنسانية	المجال الثالث
					يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي.	23
					يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	24
					يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.	25
					يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين.	26
					يَتسم بالمرونة في تعامله مع المعلمين. بما لا يخالف الأنظمة والقوانين	27
					يَتعامل مع المعلمين بالإنصاف.	28
					يُشيد بجهود المعلمين المتميزة.	29
					يَحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.	30
					يُسهّم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.	31
					يُسهّم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.	32
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	تطوير المناهج	المجال الرابع
					يُساعد المعلمين على تحليل محتوى المناهج في ضوء أهدافه.	33
					يَعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج الدراسية.	34
					يَعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تنفيذ المناهج.	35

					يُنظّم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواضيع الدراسية.	36
					يُطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمناهج ويتابع عملية تطبيقها.	37
					يُساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المناهج المدرسي.	38
					يَعْمَل على عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج.	39
					يُنَاقِش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج.	40
					يُساهِم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج.	41
					يُنَاقِش مع المعلمين أفكارهم لتطوير المناهج الدراسية.	42
					يُشجِع المعلمين في إثراء المناهج.	43
					يُساهِم المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة.	44
					يُشجِع المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المناهج.	45

شكراً لحسن تعاونكم
 الباحثة: هيام صندوقة

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2017/3/21

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين ،،

القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: هيام حسام الدين عمران صندوقة ورقمها الجامعي (21510136)، باجراء دراسة بعنوان:

"مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدورة مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محمد شعيبات

منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2017/3/21

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين ،،

ضواحي القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: هيام حسام الدين عمران صندوقة ورقمها الجامعي (21510136)، بإجراء دراسة بعنوان:

"مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدورة مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د . محمد شعيبات

منسق برنامج الإدارة التربوية



ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة (3)

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس.

Tele fax: 6270700 - 6270727

Email: info@awqaf-jdoe.sch.ps

P.O.Box 19092 ص.ب

6270727 فاكس: 6270700

الرقم: ت ع / 3 / 11 / 1025

التاريخ: 2017/4/2م

الموافق: 5 / رجب / 1438هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الباحثة " هيام حسام الدين عمران صندوقة" ورقمها الجامعي 21510136 بإجراء دراستها بعنوان "مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفا مقيما في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين". حيث ستقوم الباحثة بتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الدراسة، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،


مدير التربية والتعليم القدس الشريف

والس ع

ملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة (4)

دولة فلسطين

State of Palestine Ministry of Education Directorate of Education Jerusalem Suburbs – Alram Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم - جنات القدس - الرام تلفون (02-2348627/8) فاكس (02-2344455)
---	---	---

الرقم: 172 / 13

التاريخ: 2017 / 3 / 27 -

المرافق: 1438 / 6 / 28

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين ،،

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

نهدىكم أطيب التحيات ، وأرجو تسهيل مهمة الطالبة هيام حسام النين عمران صندوقة ورقمها الجامعي 21510136 بإجراء دراستها بعنوان : (مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين)، وتعبئة الاستبانة المعدة لذلك بعد الإطلاع عليها من قبل مديرة المدرسة ، على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام ،،

أ. بسام مدحت طهبوب

مديرة التربية والتعليم



التعليم العام

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	(1.3)
59	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.	(2.3)
60	نتائج معامل الثبات للمجالات	(3.3)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	(1.4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط	(2.4)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمو المهني للمعلمين	(3.4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية.	(4.4)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المناهج	(5.4)
75	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.	(6.4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(7.4)

78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(8.4)
80	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير التخصص.	(9.4)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	(10.4)
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	(11.4)
85	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المديرية.	(12.4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.	(13.4)
88	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة	(14.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	الاستبانة في صورتها الأولى	ملحق رقم (1)
115	قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	ملحق رقم (2)
116	الإستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (3)
121	كتاب تسهيل مهمة (1)	ملحق رقم (4)
122	كتاب تسهيل مهمة (2)	ملحق رقم (5)
123	كتاب تسهيل مهمة (3)	ملحق رقم (6)
124	كتاب تسهيل مهمة (4)	ملحق رقم (7)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3.1 أسئلة الدراسة
6	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
8	7.1 مصطلحات الدراسة
9	8.1 حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 الإطار النظري
11	1.1.2 تعريف الإشراف التربوي
13	2.1.2 أهداف الإشراف التربوي
14	3.1.2 أهمية الإشراف التربوي
16	4.1.2 مدير المدرسة مشرف مقيم
16	5.1.2 العلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم
17	6.1.2 كفايات مدير المدرسة الإشرافية
18	7.1.2 مجالات عمل المدير كمشرف مقيم
24	8.1.2 الأساليب التي يتبعها المدير للقيام بدوره كمشرف مقيم
28	9.1.2 تحديات التعليم والإشراف في مدارس القدس

31	2.2 الدّراسات السّابقة
31	1.2.2 الدّراسات العربيّة
43	2.2.2 الدّراسات الأجنبيّة
50	3.2 التعليق على الدّراسات السّابقة
	الفصل الثّالث: منهجيّة الدّراسة وإجراءاتها
53	1.3 منهج الدّراسة
54	2.3 مجتمع الدّراسة
54	3.3 عيّنة الدّراسة
54	4.3 وصف متغيّرات الدّراسة
56	5.3 أداة الدّراسة
57	6.3 صدق الأداة
60	7.3 ثبات الأداة
60	8.3 إجراءات الدّراسة
61	9.3 متغيّرات الدّراسة
62	10.3 المعالجة الإحصائيّة
	الفصل الرّابع: نتائج الدّراسة
64	1.4 تمهيد
65	2.4 نتائج أسئلة الدّراسة
65	1.2.4 النتائج المتعلّقة بالسّؤال الأوّل
74	2.2.4 النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني
75	1.2.2.4 نتائج الفرضيّة الأولى
76	2.2.2.4 نتائج الفرضيّة الثّانية
80	3.2.2.4 نتائج الفرضيّة الثّالثة
81	4.2.2.4 نتائج الفرضيّة الرّابعة
84	5.2.2.4 نتائج الفرضيّة الخامسة
86	6.2.2.4 نتائج الفرضيّة السّادسة

	الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
91	1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول
93	2.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني
94	1.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الأولى
94	2.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية
95	3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
96	4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
96	5.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
97	6.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة
99	3.5 التوصيات
100	المراجع العربية
105	المراجع الأجنبية
125	فهرس الجداول
127	فهرس الملاحق
128	فهرس المحتويات