

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

Public School Principals' Practice of their Supervisory Role from the teachers Perspective in Palestine

د. أشرف محمد أبو خيران^{1*}، فراس عبد الرحيم إبراهيم نجوم²

¹ جامعة القدس (فلسطين)، akhayran@staff.alquds.edu

² وزارة التربية والتعليم (فلسطين)، firas.njoom@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/11/30؛ تاريخ القبول: 2024/02/05؛ تاريخ النشر: 2024/03/15

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبقت مقاييس الدراسة على عينة طبقية عشوائية ضمت (374) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة مكوّنة من مقياس الدور الإشرافي، وقد جرى التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية للدور الإشرافي لدى مديري المدارس الحكومية جاء مرتفعاً وعلى مجالاته الثلاثة، وجاء مجال التنفيذ في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة توفير دليل إرشادي لمساعدة المعلمين في إعداد خطة يومية تتوافق مع الخطة الفصلية، ليتمكن المعلم من استغلال وقت الدرس بشكل يضمن إيصال محتواه إلى المتعلمين بشكل سليم. لكلمات المفتاحية: الدور الإشرافي، المدارس الحكومية، فلسطين.

Résumé:

The study aimed to identify the degree of practice of public school principals for their supervisory role from the teachers' prospective in Palestine, according to variables: (gender, academic qualification, years of experience, and directorate), and to achieve this, the researcher used the correlational descriptive, and the study measures were applied to a random hierarchical sample that included (374) teachers, and a questionnaire consisting of two scales was used; supervisory role, outstanding performance, and it has been verified to the authenticity and consistency standards.

The results have shown that the overall degree of the supervisory role of public-school principals was high and in its three areas; the field of "implementation" came in first place, while the field of "planning" came in last place. The results have also shown that the level of outstanding performance of teachers in public schools was high.

The results have shown that there were no statistically significant differences between the averages of the estimates of the study sample members to the degree to which public school principals practice their supervisory role from the prospective of teachers' in Palestine attributed to variables: academic qualification, years of experience experience), In light of the results of the study, the researchers recommends the need to provide a guide to help teachers prepare a daily plan that is compatible with the semester plan, so that the teacher can use the lesson time in a way that ensures that its content is delivered properly to the learners.

Keywords: Supervisory Role, Public Schools, Palestine.

. مقدمة البحث:

يعتبر مدير المدرسة قائد المدرسة والمسؤول الأول عن قيام المدرسة بأدوارها سواءً للطلاب أو المعلمين أو المجتمع، وله دور كبير في العملية التعليمية ومن هذه الأدوار كبيرة ومنها الإشراف التربوي.

ولأن الإشراف التربوي أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعنى بالجانب الغنى فيها فإن مدير المدرسة يعتبر من هذه الزاوية قائداً تربوياً في مدرسته، فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقيم، ولهذا فإن مجالات

عمل مدير المدرسة تتضمن ما يأتي: (تطوير المعلمين وتميئتهم مهنيًا ، تحسين تنفيذ المناهج الدراسية ، التلاميذ ، البناء المدرسي وملحقاته ، البيئة المحلية والمجتمع المحلي (الجهمي، 2020).

بسبب التطور في النظم التربوية، فإن مهام الإدارة المدرسية لا تنحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ السجلات وما إلى ذلك من مهام إدارية، بل تعدت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار إدارية وإشرافية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التربوية (هزايمة، 2015).

ويبين وانزار (Wanzare, 2013) أن الدور الإشرافي لمدير المدرسة هو وسيلة مهمة لتجويد نوعية التعليم على اعتبار أن هذا التطور يمثل الهدف الأسمى ليحقق التعليم أهدافه وتطلعاته بكفاءة وفعالية، وينظر إلى دور مدير المدرسة الإشرافي على أنه أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يوفرها النظام التربوي بغية تقديم العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، ومنحهم المقدر على تنفيذ المنهج وتحسينه، وإيجاد البيئة التعليمية المحفزة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على العائد التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

01. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لا شك أن توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس بات أمراً بالغ الأهمية لكي يستطيع المدير القيام بدوره على أكمل وجه، ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين، وعملية مساعدة المعلم تربوياً وتطويره يمكن أن يسهم فيها مدير المدرسة من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي لتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي، والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه، إن الافتراض القائل بأن جودة عمل مدير المدرسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة التدريس وتعلم الطلبة، بات افتراضاً مدرجاً في استراتيجية الإصلاح المدرسي في العقدين المنصرمين. ويُعتبر مدير المدرسة في بعض النظم التعليمية المعاصرة القائد التعليمي في المدارس، حيث تعد عملية الإشراف والتقويم ومدى فاعليتها من مسؤوليته وتحدد عمليات الإشراف والتقويم نوعية المعلومات المطلوبة عن الطلبة والمعلمين وتسهيلات المدرسة والامتحانات. وذلك كله بغية الوصول إلى المخرجات اللازمة للوصول إلى المستوى المحدد من الأهداف (الراسبيّة، 2020).

وقد تحدثت كثير من الدراسات حول الأساليب الإشرافية لمديري المدارس وأهميتها بالنسبة للارتقاء بالتعليم كدراسة طياره (2018). ومن خلال عمل الباحثان في المجال التربوي سواء التدريس في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، أو العمل في الإدارة المدرسية، وتعاملهم مع العديد من المشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميها، لاحظوا أهمية دور المدير الإشرافي . وبناءً على ما تقدم فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟
السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

02. فرضيات الدراسة: وللإجابة عن السؤال الثاني فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

03. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى درجة ممارسة مديري دورهم الإشرافي في المدارس الحكومية في فلسطين.

ثانياً - التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

04. أهمية الدراسة

الأهمية النظرية تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في هذه الدراسة تشكل قاعدة معرفية في درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الإشرافي .

الأهمية التطبيقية: يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم التوصيات لتطوير الدور الإشرافي لمديري المدارس.

تمثل هذه الدراسة أهمية للباحثان في مجال عملهم، وتساعد في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

تسهم هذه الدراسة في إفادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في مكاتب التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم على حدّ سواء وتشكل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

04. حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية في مجموعة من مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الحدود المكائنية: طبقت هذه الدراسة في مجموعة من مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وهي: (نابلس، وطوباس ورام الله والبيرة، وأريحا، وبيت لحم، والخليل).

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2022-2023.

05. التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

الدور الإشرافي اصطلاحاً: "عملية ديناميكية متنامية تلعب دوراً متزايد الأهمية للمدرسة النشطة، من حيث تجديد آلياتها وتطويرها، وتنويع قنوات أدائها لرسالتها النبيلة، نحو جميع عناصر العملية التعليمية، وتشمل رفع كفاية المعلمين وتحسين المناهج والأساليب والبرامج التعليمية وتطوير البيئة التعليمية (8: Connolly et al., 2017) ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: عملية يقوم بها مديرو المدارس من خلال متابعة المعلمين بالمدرسة لتمكينهم من القيام بما أسند إليهم من مهام ومسؤوليات؛ وتحسين أدائهم وممارستهم التدريسية، والارتقاء بالمستوى العام للمدرسة، ويمكن قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة الخاصة بممارسة الدور الإشرافي لمدير المدرسة والتي سيتم تطويرها لهذا الغرض.

مدير المدرسة اصطلاحاً: "الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التعليمية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (أبو شاويش، 2020: 11).

ثانياً- الإطار النظري

تمهيد: يقوم برنامج الإشراف الناجح على أساس مراعاة حاجات المعلمين ومشكلاتهم، فهدف النمو المهني هو مساعدة المعلمين على مواجهة مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم التي تختلف عادةً باختلاف إعدادهم، وخبراتهم بالإضافة إلى مقدراتهم، وميولهم، واستعدادهم الجسدي وظروفهم العامة، فمدير المدرسة يبدأ العمل من حيث يقف المعلمون، ويبدأ مع حاجاتهم المشتركة والفردية، والذي يتطلب منه معرفة مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم والظروف التي يعملون بها، واتجاهاتهم المهنية والشخصية، سواء المعلمين الجدد أم القدامى على حدٍ سواء، إذ يبدأ مدير المدرسة مع المعلم الجديد بتقديم صورة واضحة له عن مهنته وعن المدرسة التي سيعمل فيها، وعن طبيعة البيئة التي تقع فيها المدرسة، ونمط التفكير الذي يُسير المجتمع المحلي، وبذلك يستطيع المعلم التعامل والتفاعل بنجاح مع الآخرين من حوله، كما يساعد المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي واليومي ضماناً للانسجام بين المعلم وعمله، إضافة إلى ذلك فإنه يقوم بالبحث عن سبل من شأنها تطوير المعلمين واستمرار نموهم، حتى يتمكنوا من مواجهة متطلبات التفجر المعرفي وخاصة في مجال مهنة التربية والتعليم، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق النظرية المصحوبة بالممارسة الفعلية والتطبيق العملي الهادف إلى زيادة كفاية المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب (الحاج، 2020).

1- مفهوم الإشراف التربوي:

مرّ الإشراف التربوي خلال تاريخه بمراحل متعدّدة وظهر له تعريفات ومفاهيم مختلفة. والإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدّم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهنيّ ممّا يساعد في بلوغ أهداف التعليم. ويقصد بالمهنيّ هنا ما يتعلّق بمهنة التدريس، فالإشراف خدمات تقدّم للمعلمين من (المشرف التربويّ)، أو مدير المدرسة أو زميل ذا خبرة، فكثير من الباحثين يهتمّ بعملية الإشراف دون التركيز على شخص أو وظيفة من يقوم بالعمل (وصوص والجوارنة، 2014).

تطوّر مفهوم الإشراف التربويّ من نظام التفتيش الذي يقوم على أساس مراقبة عمل المعلمين وتصيّد أخطائهم، إلى عملية التوجيه التي تقوم على أساس التعاون بين المشرفين التربويين، ومديري المدارس من جهة والمعلمين من جهة أخرى من أجل رفع كفاياتهم التعليمية، وتهدف عملية الإشراف إلى مساعدة المعلمين في مواجهة مشكلاتهم التعليمية ومعالجتها بأسلوب علميّ منهجيّ منظم (أبو خيران، وسويطي، والقاسم، 2021).

وهو عملية قيادية: "تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية أو تحقيق أهدافها" (Wanzare, 2013: 35). وهو عملية إنسانية: "تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كلّ فرد يتعامل معه في ضوء ذلك" (Kapusuzolgu, 2010: 28).

وهو عملية تعاونية: "تقوم على احترام رأي كل من المعلمين، والطلاب، وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع" (عطية، 2022). وهو عملية شاملة: "تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم" (الحلاق، 2008: 22).

2- أهداف الإشراف التربويّ:

يهدف إلى تحسين العملية التربوية التعليمية، من خلال اهتمامه بالحوار المتعلقة بالعملية التعليمية، ولعلّ أبرز أهداف الإشراف التربويّ حسب ما جاء في كلّ من (Ampofo, et al., 2019)، والخطيب وآخرون (2012) تتمثل في زيادة جودة أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، والمشاركة الفاعلة في تهيئة وإعداد المعلم الكفء، للقيام بفعاليات العملية التعليمية التعليمية، كما يهدف إلى إكساب المعلم المهارات والخبرات التربوية واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه، بحيث يعمل على تحقيق سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه، وتحسين مواقف التعليم لصالح الطلبة، مبنياً على التخطيط، بالإضافة إلى إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية وتحسينها، ولا يتوقف هذا التحسين وإنما يكون فيه استمرارية لمساعدة المعلم على التفريق بين الأهداف والوسائل، ورسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها، كلّ ذلك يسهم في مساعدة المعلم في وضع مادته الدراسية في وضعها الصحيح بين سائر المواد الدراسية، وبناء قاعدة صلبة بين جماعات المعلمين بحيث ينظر الواحد منهم أنّه مكمل للآخر ومعزز له.

3- أساليب الإشراف التربويّ:

تتركز أساليب الإشراف التربويّ في تشخيصها للموقف التعليمي أثناء العملية التدريسية، والتي من خلالها يقيم ويحلل أداء المعلمين، مع تقديم النصّح للمعلمين بأفضل الأساليب التي يتبعها لتتلاءم مع البيئة الصفية، فحوضاً

بالعملية التعليمية، وتطويرها، وتحسين المخرجات التعليمية، من خلال التفاعل الدؤوب بين المعلمين والمديرين من جهة وبين المعلمين والمشرفين التربويين من جهة أخرى، من خلال قنوات التواصل المستمر بينهم (شاهين، 2015). وتهدف أساليب الإشراف التربوي إلى تمكين المعلم من أداء مهامه وتوظيف أنشطته في حلّ المشكلات التي تواجهه خلال العملية التعليمية، بحيث تمكنه من الملائمة والتكيف والفاعلية، حيث أنّ التكيف يعتمد على مجموعة من المهارات والمعارف التي ترتبط فيما بينها (Muthima, 2015). ويركز على تنمية خبرات المعلمين والتّحسين والتّطوير من قدراتهم للترقيّ والنّهوض في العملية التعليمية للمستوى المطلوب، والذي يحقق أهداف وزارة التربية والتعليم التعليمية" (مصطفى، 2021).

وتتنوع أساليب الإشراف التربويّ، وذلك حسب الهدف الإشرافيّ، وحاجات المعلمين واحتياجاتهم المهنية، وتوفّر الإمكانيات الماديّة والبشريّة في المدرسة (حسان والعجمي، 2007).

ومن هذه الأساليب زيارة الصّف والتي يقوم من خلالها مدير المدرسة بجمع المعلومات والبيانات من أجل دراسة الموقف التعليميّ بأسلوب تعاونيّ، لتحسين العملية، ولا يمكن الاستغناء عن أسلوب الزيارة الصفية وخاصة أنّها تشكّل جزءاً أساسياً لمدير المدرسة ليقى على إطلاع بما يحدث في الغرفة الصفية وليتمكّن من مساعدة المعلم في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتنويع الزيارات الصفية فمنها الزيارة الاستطلاعية التشخيصية، والتوجيهية، والتقويمية، والتوضيحية. (صيام، 2007).

كما تبرز الأساليب الإشرافية من خلال المداولات الإشرافية (المقابلة الفردية) والتي لها أهمية في إحداث التّمّو المهنيّ للمعلم، ويتضمّن هذا النوع من أساليب الإشراف مناقشات بين الطرفين المدير والمعلم حول قضايا تربوية خاصة وعمامة، والتي من خلالها يتم توجيه المعلم وإرشاده لتحقيق التّمّو الذاتيّ والارتقاء بمستوى الطلبة وزيادة نشاطهم بغية تحسين مستوى التعليم (عطا الله، 2011).

كما أنّ الزيارات المتبادلة بين المعلمين هي أسلوب إشرافيّ مرغوب فيه بحيث يعمل على ترك الأثر الإيجابيّ في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق المجال للإبداع، خاصة إذا تمّت العملية وفق أصول وضوابط مناسبة ومخطّط لها (قيطة والزبان، 2014).

4- المجالات المقترنة بالدور الإشرافيّ لمدير المدرسة

- الدور الإشرافيّ المقترن بمجال التخطيط: وهي الوظيفة الأولى لمدير المدرسة والتي تسبق التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، ويتم من خلالها الإعداد للأعمال المقبلة للمعلمين، وتحديد ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تُستخدم في العمل (الدجيني، 2011).

- الدور الإشرافيّ المقترن بمجال التنفيذ: ويتم من خلال هذا الدور الإشراف على تنفيذ ما تمّ التخطيط والتنظيم من الأنشطة التعليمية أو الأعمال الإدارية، وليتمكّن مدير المدرسة من القيام بذلك فلا بدّ من أن يكون لديه يقظة تامة، والتأكد من أنّ الأعمال تسير كما خطّط لها، ويتمّ تنفيذها من خلال خطوات رسمت، كما يقوم مدير

المدرسة بتهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون والاستفادة من الخبرات المختلفة، وليحقق تنفيذ الأهداف التي خططت فلا بد من تنظيم الاجتماعات وجعلها مكاناً للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات (الشديفات، 2016).

- الدور الإشرافي المقترن بمجال التقييم :وهنا يبرز مدير المدرسة في متابعة سير العمل من بداية الخطة حتى نهايتها، فالتقييم عملية مستمرة مصاحبة للعملية التعليمية وللخطط والبرامج التي تنفذ في المدرسة، وهو وسيلة لتعزيز مجالات القوة لتشجيعها والاستفادة منها، والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها أو تعديلها، ومن الضروري أن يكون تقييم مدير المدرسة موضوعياً بقدر الإمكان من خلال عملية تعاونية فيبنى على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملات الشخصية (العجمي، 2015).

5- الدراسات السابقة

هدفت دراسة أبو زلطة (2021)، التعرف إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، استخدم المنهج الكمي، قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس دور المدير/ة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد طبقتها على (70) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع لجميع المجالات وللدرجة الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، مكان المدرسة، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول دور المدير في عملية نمو المعلم/ة الجديد وتطوير الشخصية المهنية لديه.

وهدفت دراسة الجهمي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية، وقد أجريت الدراسة على معلمى المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة، وتكون مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس التعليم الحكومي بجميع مراحله (إبتدائي - متوسط - ثانوي) في مكتب الوسط في محافظة بيشة، والبالغ عددهم (4103) معلماً.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس (لنمو المهني، والتخطيط للتدريس) في مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والثانوية حول درجة ممارسة مديري المدارس (لتطوير المناهج) في مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدراسة بالمدارس المتوسطة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والإبتدائية حول درجة ممارسة مديري المدارس (لتطوير العلاقات الإنسانية) في مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدراسة بالمدارس المتوسطة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة العظمت (2020) التعرف إلى درجة امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشماليّة الشّرقيّة بالأردن للكفايات الفنيّة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم المنهج الوصفيّ التحليليّ، تكوّنت عيّنة الدّراسة من (154) مديراً ومديرة. بيّنت نتائج الدّراسة أنّ المشرفين التربويين يتوافر لديهم الكفايات الفنيّة بدرجة متوسّطة، كما أظهرت التّناج وجود فروق دالّة إحصائيّاً لامتلاكهم الكفايات الفنيّة تعزى للمؤهل العلميّ، وعدم وجود فروق دالّة إحصائيّاً تبعاً لمتغيّرات الجنس وسنوات الخبرة، أوصت الدّراسة تنمية المشرفين التربويين مهنيّاً بهدف زيادة مهاراتهم في تنفيذ استراتيجيّات العمل التّعاونيّ والجماعيّ.

سعت دراسة شعبيات وحرفوش (2020) الكشف عن مستوى الصّعوبات الإداريّة والفنيّة التي يعاني منها مديرو المدارس الحكوميّة في فلسطين، وطبقت الاستبانة على عيّنة مكوّنة من (140) مديراً ومديرة، استخدم المنهج الوصفيّ الكميّ، بيّنت التّناج أنّ درجة الصّعوبات الإداريّة، والفنيّة جاءت متوسّطة، كما بيّنت عدم وجود فروق دالّة إحصائيّاً تبعاً لمتغيّرات الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، في حين بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تبعاً لمتغيّرات المديرية.

وسعت دراسة عبد ربه (2019) الكشف عن درجة توافر الكفايات الإلكترونيّة لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظتي قلقيلية وسلفيت، طبقت (الاستبانة) على عيّنة مكوّنة من (100) مديراً ومديرة، استخدم المنهج الوصفيّ الكميّ، بيّنت نتائج الدّراسة أنّ درجة توافر الكفايات الإلكترونيّة جاءت متوسّطة، في حين أظهرت عدم وجود فروق دالّة إحصائيّاً درجة توافر الكفايات الإلكترونيّة تبعاً لكل من متغيّرات: (الجنس، والمؤهل العلميّ، والتخصّص)، وكانت الفروق دالّة لمتغيّرات عمر المدير، وسنوات الخبرة الإدارية. أوصت الدراسة بتوفير بنية تكنولوجيّة في المدارس، وتزويد المدارس بخبراء في مجال التّكنولوجيا لتدريب المديرين ورفع كفاياتهم الحاسوبية.

وكشفت دراسة أمبوفو وآخرون (Ampofo et al., 2019) تأثير أسلوب الإشراف التربويّ التطوّريّ المباشر لمديري المدارس على أداء المعلم في المدارس الثّانويّة العامّة في دولة غانا، استخدمت الدّراسة طريقة المنهج الخليط (التّوعيّ والكميّ)، واختيرت عيّنة حجمها (617) فرداً بطريقة عشوائيّة موزّعة على (295) مدرّساً و(222) محافظاً و(86) رئيس قسم و(13) مديراً إقليميّاً لشعبة التّوجيه التربويّ في غانا، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداتي للدّراسة ولجمع البيانات من عيّنة الدّراسة. أظهرت الدّراسة أنّ مديري المدارس خصّصوا وقتاً قصيراً للغاية للإشراف على تخطيط الدّروس وتطوير المعلمين، كما أثبتت أنّ لإشراف المديرين الدور البارز في تطوير أداء المعلمين.

وسعت دراسة المطيريّ (Al-Mutairi, 2017) التعرف إلى العلاقة بين الكفايات القياديّة وتحسين نوعيّة التّعليم لدى مديري المدارس في منطقة الفروانيّة التّعليميّة التابعة للكويت، وُزّعت أداة الدّراسة على عيّنة

مكوّنة من (315) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج الدرجة المرتفعة لممارسة مديري المدارس للكفايات القيادية، كما بينت الدرجة المرتفعة لمستوى تحسين نوعية التعليم، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية للكفايات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة تعزى لمتغيري (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي)، ووجود علاقة طردية بين ممارسة الكفايات القيادية وتحسين نوعية التعليم لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية.

وسعت دراسة إكبوه وإزي (Ekpoh & Eze, 2015) الكشف عن العلاقة بين تقنيات مديري المدارس الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة إيكيم التعليمية بولاية النهر بنيجيريا، وقد أجريت الدراسة في ولاية النهر بدولة نيجيريا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (86) مديراً، و(344) معلماً ومعلمة، و(1376) طالباً وطالبة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتي، واستبانة التقنيات الإشرافية موجهة لمديري المدارس والمعلمين، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين موجهة للطلبة، أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين استخدام مديري المدارس للتقنيات الإشرافية كالزيارات الصفية وورش العمل والأداء الوظيفي للمعلمين، وأن الأداء الوظيفي للمعلمين يتعزز عندما يتم الإشراف عليهم بشكل صحيح من قبل مديري المدارس وباستخدام تقنيات إشرافية مختلفة.

ثالثاً- الطريقة والإجراءات

1- منهجية الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة.

2- مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددهم (34891)، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في نفس العام.

3- عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدّة مراحل ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغ حجم العينة (374) من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين التي وقع عليها الاختيار موزعين على (136 معلماً، 238 معلمة).

4- أداة الدراسة وخصائصها

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بالدور الإشرافي، اعتمد على المقاييس المستخدمة في دراسات كل من أبو زلطة (2021)، وإكبوه وإزي (Ekpoh and Eze, 2015)، تكون المقياس في صورته الأولى من (32) فقرة، وطُوّر المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.

5- الصدق الظاهري (Face validity) لأداة الدراسة

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المحكّمين لأداة الدراسة، عرضت في صورتها الأولى على (10) من المحكّمين المتخصّصين، إذ اعتمد معيار الاتفاق (85%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء

المحكّمين، أُجريت التعديلات المقترحة، فعدّلت صياغة بعض الفقرات، بحيث بقي عدد فقرات مقياس الدور الإشرافيّ (32) فقرة،

6- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد جرى التّحقّق من الاتّساق الداخليّ، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعيّة، حيث أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الدور الإشرافيّ تراوحت ما بين (0.95 - 0.97)، وبلغت الدرجة الكليّة للمقياس (0.98).

7- تصحيح مقاييس الدراسة: حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وصنّف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (من 1- أقل من 2.33)، مستوى مُتوسّط (2.33- أقل من 3.67)، مستوى مُرتفع من (3.67-5).

8- متغيّرات الدراسة

- المتغيّرات المستقلّة: الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).

المؤهل العلميّ: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس فأقل، 2- دراسات عليا).

عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5- أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).

- المتغيّر التابع: الدرجة الكليّة والمجالات الفرعيّة التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة لدورهم الإشرافيّ لدى عيّنة الدراسة.

رابعاً- نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلّقة بالسؤال الأوّل: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة لدورهم الإشرافيّ من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأوّل، حُسبت المتوسّطات الحسابيّة، الانحرافات المعياريّة، لمجالات الدور الإشرافيّ لمديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين، والجدول (1) يوضّح ذلك:

جدول (1): المتوسّطات الحسابيّة للانحرافات المعياريّة لمجالات الدور الإشرافيّ لمديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المعلّمين

في المحافظات الشماليّة ورتبها

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	التخطيط	3.69	0.85	مُرتفع
2	1	التنفيذ	3.75	0.82	مُرتفع
3	2	التقويم	3.72	0.85	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.72	0.80	مُرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتضح من الجدول (1) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية للدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية ككل بلغ (3.72) وتقدير مرتفع، أما المتوسط الحسابي لمجالات الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين فقد تراوح ما بين (3.69-3.75)، وجاء مجال "التنفيذ" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "التخطيط" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

مجال التخطيط

جدول (2): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التخطيط

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	9	يساعد مدير المدرسة المعلمين في إعداد خطة فصلية لتنظيم محتوى المادة الدراسية.	3.53	0.91	متوسط
2.	6	يوفر إرشادات في إعداد خطة يومية تتوافق مع الخطة الفصلية.	3.63	0.96	متوسط
3.	7	يناقش المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية.	3.59	0.98	متوسط
4.	8	يساعد في تطبيق الأفكار النظرية في الخطة.	3.57	0.92	متوسط
5.	5	يوفر خبراته السابقة في مساعدة المعلم لوضع برامج لعلاج نقاط الضعف لدى الطلبة.	3.71	0.85	مرتفع
6.	1	يعزز العمل الجماعي لدى المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.91	0.97	مرتفع
7.	3	يطرح أفكاراً جديدة تساهم في تطوير أهداف الخطة الدراسية.	3.73	0.84	مرتفع
8.	4	يساعد في تحديد الأنشطة التربوية المناسبة للأهداف.	3.72	0.96	مرتفع
9.	2	يُشجع في تطوير الوسائل التعليمية التعلمية الملائمة لتحقيق الأهداف.	3.79	0.96	مرتفع
الدرجة الكلية			3.69	0.85	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتضح من الجدول (2) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط تراوحت ما بين (3.53-3.91)، وجاءت فقرة "يعزز العمل الجماعي لدى المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يساعد مدير المدرسة المعلمين في إعداد خطة فصلية لتنظيم محتوى المادة الدراسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التخطيط (3.69) وبتقدير مرتفع.

2) مجال التنفيذ

جدول (3): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التنفيذ

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	6	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى ربط موضوع الدرس الجديد بخبرات الطلبة السابقة.	3.77	0.95	مرتفع
2.	1	يشجّع على استخدام أساليب تدريس تُنمّي الإبداع لدى المتعلمين.	3.85	0.90	مرتفع
3.	2	يشجّع في تنوع أساليب تدريس تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.	3.82	0.92	مرتفع
4.	4	يُحفّز على استخدام أساليب التعلّم التعاوني.	3.80	0.95	مرتفع
5.	8	يشجّع على تطبيق مهارات التعلّم الذاتي لدى المتعلمين.	3.73	0.95	مرتفع
6.	3	يبحث على إثراء المادة الدراسية وتطويرها.	3.82	0.90	مرتفع
7.	5	يُشجّع على استخدام التغذية الراجعة في تعديل طرائق التدريس.	3.79	0.96	مرتفع
8.	7	يحفّز المعلمين على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.	3.75	0.94	مرتفع
9.	9	يساعد في تحليل الموقف التعليمي الذي جرى تنفيذه في الحصّة.	3.71	0.93	مرتفع
10.	11	يؤوّر النشرات التربوية التي تفيد في فهم التغيّرات الجديدة في المنهاج.	3.61	0.99	متوسط
11.	10	يُشجّع المعلمين على طرح صور تعبيرية للطلبة لتكوين أفكار جديدة لديهم.	3.65	0.95	متوسط
الدرجة الكلية			3.75	0.82	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتّضح من الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ تراوحت ما بين (3.61-3.85)، وجاءت فقرة "يشجّع على استخدام أساليب تدريس تُنمّي الإبداع لدى المتعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يؤوّر النشرات التربوية التي تفيد في فهم التغيّرات الجديدة في المنهاج" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التنفيذ (3.75) وبتقدير مرتفع.

3) مجال التّقييم

جدول (4): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التّقييم

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	10	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات التّقييم المختلفة لعناصر المنهاج.	3.65	0.99	متوسط
2.	7	يُشجّع على استخدام التّقييم البنائي داخل الدّرس.	3.70	0.95	مرتفع
3.	1	يُشجّع على استخدام التّقييم الختامي في الحصّة.	3.82	0.96	مرتفع
4.	9	يساعد في الكشف عن مواطن القوّة والضعف في صياغة الأهداف.	3.68	0.95	مرتفع

5.	11	يساعد في بناء الاختبارات وفق جدول المواصفات.	0.81	3.65	متوسط
6.	2	يؤكد على ضرورة التعامل مع مستويات الطلبة حسب نتائج التقييم.	0.93	3.79	مرتفع
7.	4	يُنمي مهارة تحليل نتائج الاختبارات بصورة فاعلة.	0.99	3.75	مرتفع
8.	12	يساعد في صياغة الأسئلة السابرة أثناء التقييم.	0.97	3.62	متوسط
9.	5	يُشجّع على تنوع أدوات التقييم لتحقيق أفضل النتائج.	0.94	3.75	مرتفع
10.	3	يستخدم التقييم كجزء من عمليات التعليم لتحديد احتياجات المعلمين.	0.92	3.76	مرتفع
11.	8	يُشجّع على توظيف معايير التقييم المستمر في التدريس؛ بما يتناسب مع التغيرات التربوية الحديثة.	0.96	3.70	مرتفع
12.	6	يساعد في بناء خطط علاجية حسب نتائج التقييم.	0.95	3.75	مرتفع
		الدرجة الكلية	0.85	3.72	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتضح من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقييم تراوحت ما بين (3.62-3.82)، وجاءت فقرة "يُشجّع على استخدام التقييم الختامي في الحصّة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.82) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يساعد في صياغة الأسئلة السابرة أثناء التقييم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التقييم (3.72) وبتقدير مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الدور الإشرافي لدى مديري المدارس الحكومية ككلّ بلغ (3.72) وتقدير مرتفع، وجاء مجال "التنفيذ" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "التخطيط" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وتقدير مرتفع. واتّفت هذه النتيجة مع دراسة أبو زلطة (2021)، والتي بينت أنّ الدور الإشرافي لمدير المدرسة يتّضح في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع. في حين اختلفت مع نتائج دراسة العظّمات (2020) والتي بينت أنّ المشرفين التربويين يتوافر لديهم الكفايات الفنية بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة أمبوفو وآخرون (Ampofo et al., 2019)، والتي أظهرت أنّ مديري المدارس لم يخصّصوا وقتاً كافياً للإشراف للتخطيط.

وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة من ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي إلى أنّ المعلمين أجمعوا على أنّ مديري المدارس يوفّرون ما لديهم من خبرات سابقة في مساعدة المعلمين لوضع برامج لعلاج نقاط الضعف لدى الطلبة، من خلال طرح أفكار جديدة تساهم في تطوير أهداف الخطة الدراسية، ويشجّعون في أساليب تدريس تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين، وذلك من خلال التغذية الراجعة في تعديل طرائق التدريس، كما يؤكدون على

ضرورة التعامل مع مستويات الطلبة حسب نتائج التقييم وهذا ما يساعد في الكشف عن مواطن القوة والضعف في صياغة الأهداف.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

الجدول (5): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	126	3.61	0.89	-1.31	0.19
	أنثى	248	3.73	0.82		
التنفيذ	ذكر	126	3.68	0.89	-1.33	0.19
	أنثى	248	3.79	0.78		
التقويم	ذكر	126	3.62	0.91	-1.52	0.13
	أنثى	248	3.76	0.81		
الدرجة الكلية	ذكر	126	3.64	0.87	-1.44	0.15
	أنثى	248	3.76	0.77		

يتبين من الجدول (5) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية ومجالاتها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

بيّنت النتائج أنّ متغير (الجنس) لم يكن ذا تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

ويعزى ذلك إلى أنّ ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي يلاحظها المعلم والمعلمة ولا تقتصر هذه المهمة على الذكور دون الإناث أو العكس ويلمسه المعلمون والمعلمات من خلال التوجيهات والارشادات التي يصدرها المديرون والتي تتعلق بمجالات التخطيط، والتنفيذ والتقييم، فلا تميز ما بين ذكر وأنثى في الاستفادة من التوجيهات الإشرافية لمديري المدارس، ويتضح من خلال ذلك الاتفاق ما بين الذكور والإناث على الدور الإشرافي الذي يمارسه مدير المدرسة. واتفقت مع نتائج دراسة أبو زلطة (2021)، والتي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، كما اتفقت مع دراسة العظمت (2020)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

الجدول (6): يوضح نتائج اختبار (ت) للدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات درجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس فأقل	292	3.74	0.82	2.17	0.03*
	دراسات عليا	82	3.51	0.92		
التنفيذ	بكالوريوس فأقل	292	3.78	0.80	1.03	0.31
	دراسات عليا	82	3.67	0.86		
التقويم	بكالوريوس فأقل	292	3.75	0.83	1.59	0.11
	دراسات عليا	82	3.59	0.89		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	292	3.76	0.79	1.63	0.11
	دراسات عليا	82	3.59	0.86		

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$) المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية ومجالات (التنفيذ، والتقويم) جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أما بخصوص مجال (التخطيط)، تبين أن هناك فروق جاءت لصالح المعلمين الذين يحملون درجة بكالوريوس فأقل.

بيّنت النتائج أنّ متغيّر (المؤهل العلمي) لم يكن ذا تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي حسب الدرجة الكلية ومجالات (التنفيذ، والتقييم) من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

ويعزى ذلك إلى أنّ عينة الدراسة من كافة حملة المؤهلات العلمية، يتلقون التوجيهات الإشرافية من مديريهم فهم يتبعون لنفس الجهة الإشرافية والتي ينقذون تعليماتها فالمدير المسؤول المباشر عن المعلمين كافة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وجميع المعلمين يستمعون إلى نصائحه ويطبّقون إرشاداته، لذلك لم تختلف توجهاتهم فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي حسب الدرجة الكلية ومجالات (التنفيذ، والتقييم)، أمّا فيما يتعلق بمجال التخطيط فنجد أنّ اهتمام من يحملون درجة بكالوريوس وأقل هي الأعلى وتعزى إلى أنّ هذه الفئة من المعلمين تحتاج إلى رعاية أكبر من مديري المدارس، وتتم بالاستفادة من خبرات مدير المدرسة لوضع برامج علاجية لنقاط ضعف الطلبة، في حين أنّ الجامعات أصبحت تركز على عمليات التخطيط التربوي لمن يحملون دراسات عليا، بحيث تزودهم بالمادة العلمية والتدريبية على عمل التخطيط التربوي. واتفقت مع نتائج دراسة شعبيات وحرفوش (2020)، والتي بيّنت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى الصعوبات الإدارية والفنية التي يعاني منها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغيّر الجنس، كما اتفقت مع دراسة عبد ربه (2019)، والتي بيّنت عدم وجود فروق دالة إحصائية درجة توافر الكفايات الإلكترونية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغيّر عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات مقياس الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية للدرجة الكلية ومجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لمتغيّر عدد سنوات الخبرة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	80	3.82	0.84
	من 5-أقل من 10 سنوات	77	3.57	0.99
	10 سنوات فأكثر	217	3.68	0.79
التنفيذ	أقل من 5 سنوات	80	3.85	0.79
	من 5-أقل من 10 سنوات	77	3.67	0.97
	10 سنوات فأكثر	217	3.75	0.76
التقييم	أقل من 5 سنوات	80	3.80	0.79
	من 5-أقل من 10 سنوات	77	3.54	1.03
	10 سنوات فأكثر	217	3.75	0.79

0.78	3.82	80	أقل من 5 سنوات
0.96	3.60	77	من 5-أقل من 10 سنوات
0.75	3.73	217	10 سنوات فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتضح من خلال الجدول (7): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المرتبات	درجات الحرية	متوسط المرتبات	ف	مستوى الدلالة *
التخطيط	بين المجموعات	2.58	2	1.29	1.81	0.17
	داخل المجموعات	264.60	371	0.71		
	المجموع	267.18	373			
التنفيذ	بين المجموعات	1.21	2	0.60	0.91	0.40
	داخل المجموعات	246.99	371	0.67		
	المجموع	248.20	373			
التقويم	بين المجموعات	3.13	2	1.56	2.19	0.11
	داخل المجموعات	264.87	371	0.71		
	المجموع	268.00	373			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.07	2	1.03	1.61	0.20
	داخل المجموعات	239.09	371	0.64		
	المجموع	241.16	373			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (Spss V.20)

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الدور الإشرافي لمديري المدارس الحكومية ومجالاتها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

بيّنت النتائج أن متغير (عدد سنوات الخبرة) لم يكن ذا تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي حسب الدرجة الكلية والمجالات من وجهة نظر

المعلمين في فلسطين. ويعزى ذلك إلى أنّ عيّنة الدّراسة من المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة مختلفة، يتابعون تنفيذ التّوجيهات الإشرافية من مديريهم فهم موجودون في نفس المدرسة ولديهم مدير واحد يشرف على الجوانب التّعليمية لكافة المعلمين وهم الأساس هو تطوير المعلمين في المدرسة بحيث يعطي تعليماته وإرشاداته إلى كافة معلّميه بدون تصنيفهم حسب سنوات خبرتهم، ويتابع المعلمون المدير في عمليّات التخطيط، والتّنفيد والتّقييم وينقّذون الإرشادات التي تصدر من المدير فهم يتأثرون بما يصدر منه من ممارسات في الجوانب الثلاثة المذكورة، لذلك لم تختلف توجّهاتهم فيما يتعلّق بممارسة مديري المدارس الحكوميّة لدورهم الإشرافيّ.

واتّفقت مع نتائج دراسة أبو زلطة (2020)، والتي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الحكوميّة في تطوير الشّخصية المهنيّة للمعلّم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، كما اتّفقت مع نتائج دراسة المطيريّ (Al-Mutairi, 2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية للكفايات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة تعزى لمتغيّر الخبرة التّدرسيّة.

خامساً- التّوصيات: في إطار ما توصلت إليه الدّراسة من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- على مدير المدرسة مساعدة المعلمين في إعداد خطة فصلية لتنظيم محتوى المادة الدّراسية ومساعدة المعلم على تحضير خططه اليومية والتي تعكس الأهداف والنشاطات التي ينفذها خلال حصصه.
- توفير دليل إرشاديّ لمساعدة المعلمين في إعداد خطة يومية تتوافق مع الخطة الفصلية، ليتمكن المعلم من استغلال وقت الدّرس بشكل يضمن إيصال محتواه إلى المتعلّمين بشكل سليم، ويضمن من استغلال وقت الحصة الصفية في تنفيذ العديد من النشاطات التي تصب في محتوى الدرس.
- ترتيب جلسات مع المعلمين لمناقشة صياغة الأهداف السلوكية والتي تعود بالفائدة على المعلم والطّلبة والمدرسة، فالأهداف السلوكية إذا كانت نابعة ممن ينفذها تكون أقرب إلى الواقع وتعبر عن احتياجات حقيقية.
- تشجيع المعلمين على طرح صور تعبيرية للطّلبة لتكوين أفكار جديدة لديهم، تعرّفهم بأسباب النّجاح وتحفّزهم على مواجهة العقبات والصّعاب، وربط هذه الصور بواقع تجارب تربوية حقيقية ناجحة تبرز من خلالها أسباب النّجاح.

سادساً- المراجع العربيّة والأجنبيّة

أولاً: المصادر والمراجع باللّغة العربيّة

- أبو خيران، أشرف، سويطي، ايمان، القاسم، حسام. (2021). درجة امتلاك المشرفين التربويين لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(50). 25-50.
- أبو زلطة، هناء على شاكر. (2021). دور مدير المدرسة الحكوميّة في تطوير الشّخصية المهنيّة للمعلّم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- أبو شوايش، سحر. (2020). دور مديري مدارس المرحلة الأساسيّة الحكوميّة في التّثمية المهنيّة لمعلّمي العلوم وعلاقته بالأداء المتميّز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزّة، فلسطين.
- الجهمي، تركي. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في مكتب الوسط بمحافظة بيشه. المجلة التربوية لتعليم الكبار. 2(1)، 84-102

- الحاج، سمر عبد الرزاق. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحلاق، دينا. (2008). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه. (2012). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- الذنجي، إياد. (2011). "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الزاسبي، أمينة راشد. (2020). تقويم الإبداع المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء دخل إدارة الجودة الشاملة، تصور مقترح، سلطنة عُمان.
- شاهين، عبد الرحمن بن يوسف. (2015). درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، 4 (6): 101-120.
- الشديفات، يحيى. (2016). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (17): 289-311.
- شعيبات، محمد عوض وحرفوش، يوسف. (2020). الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34 (1): 115-158.
- صيام، محمد بدر عبد السلام. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طيارة، عبير محمد وجيه عبد الجليل. (2018). الأنماط التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عبد ربه، عائشة. (2019). درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العجمي، محمد. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية والبشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عطا الله، أحمد عبد الباري. (2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس الغوث الدولية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- عطية، أفكار. (2022). تطوير الممارسات القيادية لموجهي مرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية (دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية). مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. 46(3)، 297-553.
- العظمت، محمد. (2020). مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 4 (13): 51-78.

مصطفى، أريج محمد. (2021). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

هزايمة، أميمة محمد سالم. (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة اربد، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وصوص، ديمة، والجوارنة، المعتصم بالله. (2014). الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Ampofo, Y.; Onyango, G.; & Ogola, M. (2019). Influence of school heads' direct supervision on teacher role performance in public senior high school, **IAFOR journal of education**, 7 (2): 103-121.

Connolly, M.; James, C.; & Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. **educational management administration & leadership**, (20): 1-16.

Ekpoh, U. & Eze, G. (2015). Principals' supervisory techniques and teachers' job performance in secondary schools in Ikom Education Zone, Cross River State, Nigeria, **British journal of education**, 3 (6): 31-40

Kapusuzolgu, S. (2010). **Roles of primary education supervision in training candidate teachers on job**, Abant Izet Baysal university, department of education Science, Turkey.

Muthima, W. (2015). **Adequacy and quality of teaching and learning resources in public primary schools in Ndaragwa division**, Nyandarua county,keny