

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

إعداد الباحثين:

- عبير عاطف طيطي
- سندس حاتم قفيشه

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية شمال الخليل والذين بلغ عددهم (2005) معلماً ومعلمة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة العينة ما يقارب (10%) من مجتمع الدراسة وتعادل (198) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لتحقيق أهداف دراستها حيث تكونت من (46) فقرة.

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

الكلمات المفتاحية : المهارات ، المهارات الإشرافية ، المشرف المقيم ، مديرية التربية والتعليم ، شمال الخليل .

1. المقدمة

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

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

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

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ، فهو قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانيات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه (الأسدي، 2003) . ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتشعبة ومتداخلة يمكن تصنيفها إلى مجالين هما: المجال الإداري، والمجال الفني . وفي عصرنا الحديث فإن الاهتمام ينصب على الجانب الفني أكثر من الاهتمام

بالجانب الإداري (العمارة، 2002) ، وذلك لأن الأعمال الإدارية يمكن أن تفوض أو توكل إلى بعض الإداريين فينفذوها دون أن يؤثر ذلك على دورة العمل المدرسي ، أما الأعمال الفنية فتحتاج إلى الحنكة والدراسة وإلى كل صفات القيادة الحكيمة التي تتطلب إعدادًا وممارسة وتنمية مستمرة ليبقى المدير قادرًا على تأديتها بفاعلية وكفاءة ، لذلك فإن الجزء الأكبر والأهم من وظيفة الإدارة المدرسية هو الإشراف التربوي (الأسدي، 2003).

أ. مشكلة الدراسة

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

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

وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، جنس المدرسة ؟

ب . فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الفرضيات الآتية :

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

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

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

ج . أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى مدى توافر السمات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مدى توافر السمات الإشرافية لدى المشرف المقيم وفقاً لمتغيرات الدراسة: جنس المعلم، عمره و جنس المدرسة.

د . أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بقضية تربوية هامة وهي مدى توافر السمات الإشرافية للمدير بصفته مشرفاً مقيماً في المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، والذي من شأنه العمل على تنمية المعلمين مهنيّاً حيث تفتح آفاقاً علمية في البحث في تطوير المعلمين ، ولا يتوقف دور المدير في تنمية المعلم فحسب بل إن المدير يقوم من خلال دوره الفاعل في المدرسة على تنمية الطالب والإسهام في خدمة المجتمع المحيط ، ويقدم مثلاً يحتذى به لغيره من المديرين .

هـ . حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديرية شمال الخليل.

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

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

الحدود الإجرائية: تحددت هذه الدراسة بالعينة المختارة وبالمصطلحات وبطبيعة الأداة المستخدمة في الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم.

و . مصطلحات الدراسة

يعرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً (اصطلاحاً) : "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (عبدو 2000، ص98).

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

مديرية شمال الخليل : هي إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل ، وبحسب الكتاب الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني للعام 2018-2019 فإنها تحتوي على 125 مدرسة ، و 44807 طالباً ، و 2490 موظفاً في الكادر التعليمي ، موزعين على مدارس حكومية و مدارس خاصة ومدارس تابعة لوكالة الغوث .(وزارة التربية والتعليم، 2019) .

2 . الإطار النظري والدراسات السابقة

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

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

أما عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014) فقد عرفت الإشراف التربوي على أنه: عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم، وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في كافة المجالات.

أهداف الإشراف التربوي

ولعل التعريفات السابقة لمفهوم الإشراف تقود إلى أن الهدف العام من عملية الإشراف التربوي هي مساعدة المعلمين والتطوير من أدائهم وحل مشاكلهم، وليس الهدف تصيد أخطائهم، كما أنه عمل انساني يقوم على أساس التعاون والاحترام المتبادل بين عناصر العملية التعليمية (المشرف والمدير والمعلم) للارتقاء بالعملية التعليمية .

ويرى عايش (2009) أن أهداف الإشراف التربوي تكمن في إدراك مشاكل النشء والعمل على حلها وتحسين العلاقات بين المعلمين ، من خلال بناء قاعدة تعاونية صلبة بينهم توحدهم وتوجههم لاستخدام أفضل الوسائل المناسبة للمواد التعليمية لتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب . إضافة إلى انه يرغب المعلمين الجدد في مهنة التدريس ويرشدهم نحو أساليب التقويم الجديدة.

أهم وأبرز الأساليب الإشرافية:

أولاً: الزيارات الصفية: و هي إحدى أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم وليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم. (المنيف 1418هـ)

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

ثالثاً: تبادل الزيارات بين المعلمين : وهو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها (المساد، 1986م)، وفيها يتم تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح ، وتقويم المعلم عمله من

خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين ، وأيضاً تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام ، ونضيف إلى ذلك تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم وتشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم (المنيف، 1418هـ).

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

خامساً: المشغل التربوي (الورشة التربوية) : وهو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب... الخ. (متولي، 1983)

أدوات الإشراف التربوي

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

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

وبذلك يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنوع أساليبه الإشرافية بناءً على طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة، حيث هنالك عدة أسس لإختيار الأسلوب الإشرافي ليتمكن المشرف من تحقيق الهدف الإشرافي. (طعجان، 2000).

أسس اختيار الأسلوب الإشرافي:

أشار متولي (1983م) إلى مجموعة من أسس اختيار الأسلوب الإشرافي منها:

1. شمول الأسلوب الإشرافي للخبرات التي تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني.
2. ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.
3. ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
4. مرونة الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية.

كفايات مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية لما له من دور أساسي في تحسين أداء المعلمين والطلبة والمسيرة التعليمية ، وتحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية ، لذا فإن التعرف إلى كفاياته الإدارية والقيادية أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية يعرف معجم Webster (1977) الكفاية على أنها حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين . في حين يعرفها التميمي (2000) بالمقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات .

ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي ، ومن التعامل بنجاح مع الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة ، علاوة على الكفايات التي تمكنه من استشراف المستقبل وتخطيط العمل، وتوجيهه ، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات وفرق عمل تساعد على تحقيق أهداف المدرسة ، وتنوعت تصنيفات الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وتعددت نظراً لارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير ، صنفها جوي (2000) إلى أربع كفايات :

1. الكفايات المعرفية: وتتنبثق عنها المعلومات ، والعمليات المعرفية ، والمقدرة العقلية ، والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في مجال معين ، ويتعلق ذلك بالحقائق، والعمليات، والنظريات الخاصة بذلك المجال.
2. الكفايات الوجدانية: وتشير إلى الآراء الشخصية للفرد واستعداداته الذاتية، وميوله، وقيمه، وسلوكه الوجداني، ويتعلق ذلك بحساسية الفرد، ومدى تكامل شخصيته ، وثقته بنفسه، واتجاهاته نحو مهنته ومؤسسته.
3. الكفايات الأدائية: وتتضمن المهارات النفس حركية في الحقول التقنية، ومكونات البناء البدني والحركي، وتعتمد بدرجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفايات معرفية.
4. الكفايات الإنتاجية: وتعني حصيلة أداء الفرد للكفايات الثلاث السابقة في المهمة الموكلة إليه، ويتحدد بناءً عليها المستوى الأدائي، والقيمي لدوره في المؤسسة.

مدير المدرسة مشرف مقيم :

مدير المدرسة بصفته مشرف تربوي مقيم في مؤسسته التعليمية ويعد مسؤولاً عن سير العملية التربوية وإدارة التغييرات المختلفة فيما يتعلق بالمدرسة والمعلمين والطلاب بصورة إيجابية ، حيث أنه المسؤول عن التخطيط لأمر المدرسة فيما يتعلق ببيئة المدرسة والاشتراك مع المعلمين في التخطيط للدروس والحصص وللنشاطات المختلفة في المدرسة ومناقشتهم في أسلوب إدارة الحصص واستراتيجيات التدريس، ويشجعهم على التطور والنمو في مجال عملهم وعلى التطور في الناحية التكنولوجية وتشجيعهم على الزيارات الصفية ، أيضاً هو المسؤول عن تحفيز الطلاب للتعلم بتوفير الجو المناسب لهم وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم وتواجه المعلمين أو العاملين في المدرسة وأيضاً فإن المدير بصفته حلقة وصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية ، يكون بذلك المحور الأساس في نجاح المؤسسة التربوية (القاسم، 2010).

المهارات الإشرافية لمدير المدرسة كمشرف مقيم

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

التحديات التي تواجه المدير كمشرف مقيم في المدرسة

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

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

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

الدراسات العربية

دراسة **الحداد (2017)** هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة البالغ عددهم (2208) معلما ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من (419) معلما ومعلمة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم التأكد من صدقها بعرضها على محكمين.

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

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

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

الدراسات الأجنبية

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

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

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

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

3. منهج وإجراءات الدراسة

أ. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ; وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية شمال الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (2005) معلماً ومعلمة، (925 للذكور، و1080 للإناث) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم. تم إختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (198) معلماً ومعلمة، ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة.

ج. أداة الدراسة

قام الباحثون ببناء أداة الدراسة بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة ، كدراسة الحداد (2017) و حمد (2014) ، وتكونت الاستبانة من قسمين ، جاء القسم الأول ليتحدث عن البيانات الشخصية للمستجيبين : (الجنس ، العمر ، جنس المدرسة) .

وتمثل القسم الثاني بالمهارات الإشرافية الأربعة وتكون من (46) فقرة موزعة على أربع مهارات ، أولاً : المهارات التي تتعلق بالتخطيط وتكونت من (7) فقرات ، ثانياً : المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين وتكونت من (15) فقرة ، ثالثاً : المهارات التي تتعلق بتطوير المهارات الانسانية وتكونت من (13) فقرة ، رابعاً : المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج وتكونت من (11) فقرة .

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة .

ثبات الأداة

قام الباحثون بالتحقق من ثبات الأداة ، من خلال حساب معامل ثبات الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت قيمة الدرجة الكلية لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين (0.97)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

د. إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال: اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD). واعتمد الباحثون المقياس الوزني التالي لوصف درجة استجابات المبحوثين وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم:

2.34 فأقل درجة منخفضة

2.34-3.66 درجة متوسطة

3.66 فأعلى درجة مرتفعة

4. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة كما يبينها جدول رقم (1) .

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين

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

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(3.53) وانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

ولقد حصل مجال المهارات "التي تتعلق بتطوير المهارات الإنسانية" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.66) ، يليه مجال المهارات التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين بمتوسط حسابي (3.55)، ومن ثم مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط بمتوسط حسابي (3.48)، يليه مجال المهارات التي تتعلق بتطوير المناهج بمتوسط حسابي (3.38) ، والذي يوضحه ملحق رقم (1) .

وتعزى هذه النتيجة (أن الدرجة جاءت متوسطة) إلى أن المدير يقوم بدوره الإشرافي حيث لم يعد منفذا للأوامر والقوانين بل هو العنصر الفاعل في تسيير العملية التعليمية، كما تقوم الوزارة بتدريب مديري المدارس بصورة مستمرة من خلال عقد الدورات التدريبية لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإشرافية ، ولا ننسى أيضا أن النتيجة جاءت على هذا النحو بسبب تقدير المعلمين لجهود مديريهم في تطوير كفاياتهم ومهاراتهم المهنية المختلفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :هل تختلف المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: الجنس، العمر ، جنس المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

نتائج الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس" تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس. كما هو مبين في الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في

مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

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

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

ويعزوا الباحثون ذلك أن وزارة التربية والتعليم تهتم بتدريب وتطوير كفاءات المديرين الذكور والإناث على حد سواء، بالتالي لا توجد فروق في تقييم أداءهم ذلك لأن المعلمين والمعلمات على حد سواء يشعرون بالرضا عن المهارات الإشرافية التي يتمتع بها مديروهم . نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر." لفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير العمر. كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف

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

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

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4)

جدول (4) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في

مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر

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

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.43) ومستوى الدلالة (0.09) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية. وتعزو الباحثة ذلك أن المدير يمارس مهاراته الإشرافية على المعلمين بنفس الكفاءة والإهتمام دونما تمييز بين المعلمين القدامى أو الجدد حيث يستفيد جميعهم من تطوير مهاراته لتطوير كفاياتهم ومهاراتهم. نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة" لفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة. كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة

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

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (6):

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة

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

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.68) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المهارات التي تتعلق بالتخطيط. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية . وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما في جدول رقم (7)

الجدول (7): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة

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

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين مدارس الذكور والإناث من جهة والمختلطة من جهة أخرى لصالح مدارس الذكور والإناث. أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديريّة شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة في العمل المدرسي. وكانت الفروق في الدرجة الكلية لصالح مدارس الذكور والإناث مقارنة بالمدارس المختلطة.

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

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثون بما يأتي :

1. عرض نتائج هذه الدراسة على أصحاب القرار لتدعيم دور المدير كمشرف مقيم.
2. عدم توسيع دائرة مجالات المدير من الناحية الإدارية على حساب اهتمامه في عناصر العملية التعليمية المختلفة.
3. الاهتمام بمديري المدارس المختلطة مما يقع على عاتقهم من مسؤوليات أكبر من مديري مدارس الذكور أو الإناث وعمل دورات تدريبية لهم لإكسابهم مهارات تتعلق بكيفية التعامل مع عناصر العملية التعليمية لديهم.
4. إشراك المعلمين في الدورات الإشرافية المختلفة التي تؤهلهم فيما بعد ليكونوا مديرين أكفاء مثل دورات وضع الخطط المدرسية، تطوير الذات، اتخاذ القرارات.

المراجع

- أبو كشك، داس. (2009). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية. المؤتمر التربوي الأول لإدارة المدرسية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الأحمد، خالد. (2005). تكوين المعلم من الإعداد إلى التدريب، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- الأسدي، إبراهيم. (2003). الإشراف التربوي (ط1)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- البدر، طارق بن الحميد. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، دار الثقافة للنشر ط1. عمان.
- البناء، هالة. (2013). إدارة مدرسية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- التميمي، عواد. (2000). كفايات امين المكتبة المدرسية. بغداد.
- الحداد، مها. (2017). تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمشرف تربوي مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخطيب، أحمد والخطيب ، رداح. (2004). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
- الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعجان، خلف. (2000). دور ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- العمامرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن.
- القاسم، منصور. (2010). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- المساد، محمود أحمد. (1986). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، الأردن، دار الأمل.
- المنيف، محمد صالح عبدالله. (1418هـ). الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض.
- حجي، أحمد. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- حمد، الهام. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

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 139_161.

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

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

عبدو، عبد القادر (2000). *إدارة المدرسة الابتدائية*. ج3، مكتبة النهضة، القاهرة.

عطوي، جودت. (2008). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها*. دار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كاربنتر، جون. (2002). *مدير المدرسة ودوره في تقييم التعليم*. عبد الله أحمد شحاتة (مترجم). مصر الجديدة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

متولي، مصطفى. (1983). *الإشراف الفني في التعليم*، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة.

وزارة التربية والتعليم. (2019). *الكتاب الإحصائي السنوي للعام 2018-2019 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال)*، قسم الإحصاء، رام الله، فلسطين.

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

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

المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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

Abstract

This study aimed to identifying the availability of supervisory skills of the resident supervisor in North Hebron Directorate schools from the standpoint of teacher's . The researchers used the descriptive approach in the study. The study population consisted of all female and male teachers in North Hebron schools, totaling(2005) teachers. A random stratified sample has been chosen to represent the study population, it consist (198) teachers which present (10%) of the population percentage. The researchers developed a questionnaire to achieve the objectives of the study. The questionnaire consisted (46) items .

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

Keywords : Skills , Supervisory Skills , Resident Supervisor , Directorate of Education , North Hebron .