



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر
المعلمين والمديرين

إعداد

روان عبد الرحمن محمد أبو غنام

إشراف

د. علياء يحيى العسالي

د. إيناس عبد الرحمن عبّاد العيسى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2023م

مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر
المعلمين والمديرين

إعداد

روان عبد الرحمن محمد أبو غنام

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 20/03/2023م، وأجيزت.

التوقيع	د. علياء يحيى العسالي المشرف الرئيسي
التوقيع	د. إيناس عبد الرحمن عباد العيسى المشرف الثاني
التوقيع	د. كمال مخامرة الممتحن الخارجي
التوقيع	د. عبد الكريم أيوب الممتحن الداخلي

الإهداء

الى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض...

أبي الذي أفخر به.

إلى سيدة القلب رمز الحنان والإيثار والكرم...

أمي الرائعة.

الى رفاق العمر وأصدقاء الفرح...

اخوتي وعائلاتهم.

إلى بذرة الفؤاد وامل الغد روعي وقرّة عيني...

ابنائي.

الى من أخبرني يوماً اننا ن صنع حظنا بأنفسنا

فكان حظي المعلق في روعي كتميمة حب.

الى زملائي وصديقاتي في درب الدراسات العليا.

الى جامعتي التي كانت حلما وأصبحت حقيقة...

جامعة النجاح الوطنية.

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم.

أهديكم خلاصة جهدي العلمي.

الشكر والتقدير

أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ، وَوَافِرِ الامْتِنَانِ إِلَى

الدكتورة: علياء يحيى العسالي

الدكتورة: إيناس عبد الرحمن عباد العيسى

لِعَطْفِهِمَا وَعَوْنِهِمَا وَمُتَابَعَتِهِمَا، فَجَزَاهُمَا اللَّهُ عَنَّا خَيْرَ الْجَزَاءِ، وَلَهُمَا كُلُّ الاحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ، وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْعَلَ
كُلَّ ذَلِكَ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِمَا.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى كُلِّ مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا مِنْ ذَهَبٍ، وَكَلِمَاتٍ مِنْ دُرِّ، أَسَاتَذْتِي فِي جَامِعَةِ النَّجَاحِ
الوَطَنِيَّةِ، لِمَا قَدَّمُوهُ لِي مِنْ تَوْجِيهَاتٍ وَتَشْجِيعٍ مُتَوَاصِلٍ طَوَالَ فِتْرَةِ الدِّرَاسَةِ.

وَيَسْرُئُنِي أَيْضًا أَنْ أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى أَعْضَاءِ لَجَنَةِ المُنَاقَشَةِ؛ لِمَا بَدَّلُوهُ مِنْ جُهْدٍ فِي قِرَاءَةِ هَذَا
البَحْثِ، وَأَشْكُرُ كُلَّ مَنْ سَاعَدَ فِي إِنْجَازِ هَذَا البَحْثِ، وَجَزَى اللَّهُ الْجَمِيعَ خَيْرَ الْجَزَاءِ.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: روان عبد الرحمن محمد أبو غنام

التوقيع:

2023/03/20

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	الملخص
1	الفصل الأول: مُشكلة الدِّراسة وخلفيتها
1	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة:
5	فرضيات الدراسة:
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة:
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	الإطار النظري:
16	أهداف وأهمية الإشراف التربوي:
18	خصائص الإشراف التربوي:
22	معوقات الإشراف التربوي:
26	الدراسات السابقة:
26	أولاً: الدراسات العربية:
31	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
34	التعقيب على الدراسات السابقة:
37	الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها
37	منهج الدراسة:
37	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة:

38	أدوات الدّراسة:
39	صدق الاستبانة:
40	ثبات الأداة:
41	إجراءات الدراسة:
42	متغيرات الدراسة:
42	المعالجات الإحصائية:
43	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
43	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الوصفي الكمي (أسئلة الاستبانة):
50	النتائج المتصلة بفحص فرضيات الدراسة
58	استخلاصات المقابلة
60	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
60	مقدمة:
60	مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة
62	مناقشة نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
67	التوصيات:
68	قائمة المصادر والمراجع العلمية
75	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

- الجدول (1): مجتمع الدراسة 37
- الجدول (2): يوضح عينة الدراسة موزعة حسب متغيراتها 38
- الجدول (3): معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها) 40
- الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال القيادة التربوية 44
- الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال التخطيط والسياسات 45
- الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال المنهج والمادة العلمية 46
- الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال العلاقات والمجتمع الخارجي 47
- الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال التقويم 48
- الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في المجال الكلي 49
- الجدول (10): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي 51
- الجدول (11): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 85
- جدول (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة 85
- الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة 86
- الجدول (14): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة التربوية على متغير سنوات الخبرة 87
- الجدول (15): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة 87

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى 75
- ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية 79
- ملحق (ج): قائمة أسماء السادة المحكمين 83
- ملحق (د): اسئلة المقابلة 84
- ملحق (هـ): الجداول 85

مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين

إعداد

روان عبد الرحمن محمد أبو غنام

إشراف

د. علياء يحيى العسالي

د. إيناس عبد الرحمن عباد العيسى

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين

تم استخدام المنهج الوصفي؛ لملاءمته لهذه الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة والبالغ عددها (302) من معلمي ومعلمة (30) مدير ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتكونت الاستبانة من (31) فقرة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد إعداد أداة الدراسة تم التحقق من صدقها عن طريق إجراء تحليل عاملي لعينة استطلاعية، ثم تم التأكد من ثبات الأداة بالدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (0.98).

لقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، إذ إن الدرجة الكلية لمجالات الاستبانة قد بلغت (3.89) بدرجة كبيرة، كما تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير نوع المدرسة، وكما توصلت نتائج المقابلة مع مديري المدارس إلى أنه للمشرف

التربوي دور في وضع الأعمال التربوية وأنها ذات تأثير بسيط، وأنه غير متعمق في الوظائف التربوية ذات القرارات المهمة، وليس له دور مركزي في هذا المجال، وهو يقدم بعض التوصيات فقط والقرار يعود للإدارة.

كما وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة تزويد المعلمين بالمعلومات حول الدور الحيوي الذي يقدمه المشرف التربوي للعملية التعليمية، ودمج المشرفين الاختصاصيين في دورات لتأهيلهم، وتطوير قدراتهم، وبناء معايير لتقويم أداء المعلم، وأخرى لتقويم أداء المشرف التربوي.

كلمات مفتاحية: الأداء، المشرف التربوي، مدارس القدس، القدس.

الفصل الأول

مُشكلة الدّراسة وخلفيتها

المقدمة:

شهد نظام الإشراف التربوي تطوراً وتوسعاً في الوطن العربي، لأن الإشراف التربوي يعتبر وسيلة ضرورية لتحسين التدريس وتحسين جودة التعليم من خلال تنمية كفاءات المعلم التربوية وتزويده بالخبرات التربوية اللازمة.

حيث تتم العملية التعليمية بين شخصين يقوم أحدهما بدور المربي، والثاني بدور المتعلم ويتوقع أن يحقق كل منهما أهداف تعليمية وتعلمية معينة، كما أن المشرف التربوي يقوم بدور واضح، وملموس في العملية التعليمية؛ وذلك من أجل إرتقاء المسار التربوي وتحقيق ما يسمو إليه، فإنه يأخذ موقع الريادة، كما يسعى الإشراف التربوي إلى تنمية سير التعليم من أجل تنمية أي مجتمع، وما يدل على أهميته أنه قد حظي باهتمام كثير من الباحثين والمربين (بركات، 2020).

كما يرى الزيدي (2020) يلعب الإشراف التربوي دوراً أساسياً في نجاح إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها حسب الحاجة، لأن من مهامها التعليمية توجيه العملية التعليمية بأبعادها المختلفة. من أجل رفع مستواهم وإصلاح الأخطاء وتجنب أوجه القصور وتقديم المشورة والإرشاد لمعلمي المدارس، وخاصة التعليمات التي تركز على اكتشاف أخطاء معينة، كما أشار لهلوب (2020) إلى أن رسالة الإشراف التربوي تتصف بأهميتها وما تحمل من مهمات التقويم، والتطوير، والتحسين المستمر والدائم للعملية التعليمية والتربوية، وإكساب المعلم المهارات، والخبرات التربوية، وإستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه، وتوظيفها للوصول إلى المخرجات التي يصبو إليها كل العاملين في مجال التربية والتعليم.

كما أن المفهوم الحديث للإشراف التربويّ يشير إلى ضرورة التفاعل بين المعلم والمشرف التربويّ؛ وذلك من أجل تشخيص المواقف والمشكلات التربوية، ولما كان للمشرف التربوي مجموعة من المهمات والأدوار من أجل تعزيز أداء المؤسسة التعليمية، كان لا بدّ من أجل ذلك توفير مجموعة من المهارات والكفايات الضرورية للأداء كمشرف تربوي ناجح، وكمختص في المادة العلمية التي يشرف عليها (لازم، 2020).

وعرفته ماسون (Mason, 2006) بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تُعنى بالموقف التعليمي بكافة عناصره لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينه وتنظيمه؛ من أجل تحقيق أفضل أهداف التعلّم والتعليم.

كما أشار كويكي وإيريك (Kweku and Eric, 2014) إن الإشراف التربوي من أجل التعرف على الخصائص التنموية للطلاب، والمناهج وطرق التدريس، واستخدام المواد التعليمية، وإدارة الفصول الدراسية وأدوات التقييم لها تأثير إيجابي على نمو مهنة التدريس، والإشراف التربوي يساعد على تحديدها. يتم التخطيط لاحتياجات المعلمين وأنشطة التطوير وفقاً لذلك.

فيما توصل المالكي (2020) إلى أن للمشرف التربويّ مجموعة من الأدوار والمهام المطورة لأداء المؤسسة التعليمية، فلا بد من توافر قدرات ومهارات وكفايات ضرورية للأداء كمشرف تربوي ناجح منها ما يتعلق بالدعم المادي، وقلة الإمكانيات، مما أثر بشكل أو بآخر في نوعية الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلالها تحسين الجوانب النوعية في أداء المشرف التربوي، وتظهر أهمية عملية التقييم من خلال التغذية الراجعة التي تستخدم في تطوير العملية التربوية بما فيها الإشراف التربوي.

وانطلاقاً من التطلعات المستقبلية ووصولاً لتحقيق رؤية 2030 لوزارة التربية والتعليم حول تطوير نظام التعليم، حيث تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى توفير التعليم للجميع وتحسين جودته ومعاييرها على جميع المستويات لتلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات عصر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. حيث

بحث الزهراني (2019) في مؤشرات قياس الأداء، حيث اتجهت وزارات التربية والتعليم في الدول العربية إلى تصميم وتنفيذ نظام مؤشرات قيادة الأداء ذات الأداء الفعال حول العالم. لتوجيه الجهود نحو ضمان جودة الأداء.

فيما ألقى الزرعي (2011) الضوء على تنبيهات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمهام المشرف التربوي وأدواره، فقد أولته الكثير من الاهتمام والدراسة؛ بإنشاء الإدارة العامة للتأهيل والإشراف التربوي وإصدار التوجيهات المنظمة لعمل المشرف التربوي والاجتماعات والدورات التي تعقد على مدار العام، وكل ذلك بهدف تطوير أداء المشرف التربوي وتحسينه، لأن هذا في أهمية دوره وتقدمه. ينعكس.

أما الحواس (2017) فقد أظهر أن أداء الأفراد يعد القوة الدافعة الرئيسة وراء نجاح جميع المنظمات. لذلك تسعى المنظمات إلى خلق انسجام بين الخصائص العقلية والجسدية والنفسية للأشخاص مع البيئة المادية لمكان العمل من خلال تصميم أنظمة العمل وفقاً للمعايير والمواصفات الدولية من أجل تحسين الأداء وتقديم أفضل عمل ممكن، كما أن أفضل إنتاجية يمكن أن تحقق بقاء المنظمات في مجال العمل من خلال تفاعلها مع المتغيرات والحدثة في البيئة الخارجية وتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة.

وبالتالي يجد طرشي (2019) أن طبيعة العصر الحالي فرضت أدواراً إضافية على المعلم والمدير تجاه العملية التربوية، ومنها اشراكهم في التقويم المستمر لأداء المشرف التربوي؛ لمعرفة مدى نجاحه في تنمية المتطلبات التعليمية والتربوية.

حيث ظهرت عدة تقارير لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بموضوع التعليم في القدس، حيث تم الإشارة إلى تراجع واضح للعملية التعليمية في القدس، وقد عزت الباحثة ذلك التراجع لأسباب عديدة من ضمنها دافعية المعلمين، وعدم معرفة مواطن الضعف والقوة لديهم، والحالة السياسية السائدة والضغطات على المعلمين والمديرين فيما يتعلق بالمناهج وغيره، إذ إن خصوصية مدينة القدس وصعوبات الأوضاع القائمة هناك تجعل المعلمين يواجهون كثيراً من التحديات (العيسى، 2015).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثة كأخصائية اجتماعية في إحدى مدارس القدس، واحتكاكها المستمر بالمعلمين والمشرفين، لاحظت الباحثة من خلال عملها ضرورة فحص رأي المعلمين باداء المشرفين والنتيجة تباين في الاراء وان منهم من يرى ان المشرف ياتي ليتصيد اخطاء المعلم ويلقي اللوم على ادائه ويبحث فقط عن نقاط الضعف مع ان مهامه الحقيقية هي تطوير اداء المعلم وتميمه ومرافقته؛ كون المشرف مطلع على طبيعة عملهم، ويؤثر فيهم، كما أن الإشراف التربوي يقوم بتطوير البيئة التعليمية سواء للإدارة أو المعلمين والطلبة والمنهاج، فمن المهم الارتقاء بالدور الإشرافي، وتحسين أداء المشرفين التربويين، وهذا ما جاءت به دراسة (إبراهيم والشعيلي، 2022).

كما يعد الإشراف التربوي من الركائز المهمة لمنظومة التعليم، وتتطلب السياسة التعليمية إشرافاً تربوياً فعالاً، من أجل النهوض به وتوجيه القدرات البشرية والمادية فيه والاستفادة منه بالشكل الأمثل، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه. التنفيذ بطيء حسب الرغبة، وعلى ضوء ذلك اطلعت الباحثة على مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت واقع الإشراف التربوي في المدارس، والتي أوصت بعمل دراسات حول واقع الإشراف التربوي، ونظراً للحاجة الملحة في مدينة القدس وحاجة المدينة لدراسات مماثلة حول الموضوع تبعاً للوضع السياسي، والحالة التعليمية السياسية الراهنة، حيث يعاني الإشراف التربوي في مدينة القدس من مجموعة من المشاكل من ضمنها صعوبة الاتصال والتواصل بين المدارس أو بين مديرية التربية والتعليم والمدارس، وضعف القدرة على رصد التسرب من التعليم في القدس، بالتالي جاءت مجموعة من الدراسات التي تشجع في البحث في هذا الموضوع مثل دراسة امبيض (2014)، فرحان (2012) والذين أكدوا على ذلك، مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف إلى مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة يمكن تحديد الأسئلة بما يلي:

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المديرين؟
3. هل يختلف مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المديرين.
3. التعرف إلى أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ونوع المدرسة) على أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين.

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (معلم/ معلمة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير نوع المدرسة (خاصة، وحكومية).

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال مايلي:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في أن المشرف التربوي عنصر مهم في عملية تطوير العملية التعليمية وتطوير أداء المعلم والدراسات السابقة ونتائجها.

الأهمية التطبيقية: يتوقع أيضا أن تستفيد وزارة التعليم الفلسطينية في مدينة القدس من نتائج الدراسة في إعداد الدراسات التي تهتم في العملية التعليمية، كما يمكن أن تكون مرجعاً علمياً للباحثين في هذا الموضوع، كما تتمثل أهمية الدراسة كونها توفر تغذية راجعة حول الممارسات الإشرافية في الميدان التربوي، وربما تطوير العمليات الإشرافية، كما تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي ستساعد في تحسين الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة القدس، وفتح آفاق مستقبلية للدراسات العملية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، كما تسعى إلى تحقيق افادة للعملية التعليمية وعملية الإشراف التربوي في مدينة القدس، ومن خلال نتائج الدراسة تستطيع المؤسسات التعليمية التعرف على جوانب القصور في الدراسة التي يمكن أن تقف أمام تعزيز دور الإشراف التربوي في العملية التعليمية في مدينة القدس.

حدود الدراسة:

1. الحد الزمني: جرى تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة من الفصل الثاني للعام الدراسي 2021/

2022.

2. الحد المكاني: جرى تطبيق هذه الدراسة في مدارس القدس الخاصة والحكومية.

3. الحد البشري: جرى تطبيق هذه الدراسة على المعلمين والمديرين في مدارس القدس.

4. الحد الموضوعي: مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

مصطلحات الدراسة

الإصطلاحية والإجرائية:

تعتمد الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

المشرف التربوي: هو الشخص المكلف من طرف الوصاية بمهام الإشراف التربوي على مستوى المقاطعة التعليمية المعين فيها، ويخضع لسلطة إشرافه جميع المعلمين التابعين لهذه المقاطعة (الحسين، 2015).

ويقصد به (إجرائياً) في الدراسة الحالية أنه: المرشد التربوي العامل في المدارس التابعة لوزارة المعارف في مدينة القدس.

الإشراف التربوي: هو عملية تحسين للعملية التربوية وتطوير جميع عناصرها: المنهاج، وبيئة التعلم، والطلبة والمعلمين، والأساليب، والأنشطة، وأساليب التقويم، ورفع مستواها، والحد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقق الأهداف التربوية المنشودة (بركات، 2020).

ويقصد به (إجرائياً) في الدراسة الحالية أنه: عملية تربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية من خلال تطوير مدخلات التعليم.

الإشراف التربوي كما تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: هي العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، وتحسين العملية التعليمية (دليل الإشراف التربوي، 2016)

مدارس بلدية القدس: هي المدارس الواقعة شرق القدس، وتعمل تحت إشراف بلدية القدس وهي مدارس من الصف العاشر الأساسي حتى الثاني عشر.

المدارس الخاصة في مدينة القدس: المدارس الموجودة في مدينة القدس التابعة لإرساليات دينية أو أفراد أو مؤسسات غير حكومية (العيسى، 2019).

ويقصد بها (إجرائياً) في الدراسة الحالية أنها: هي المدارس التابعة للمعارف الإسرائيلية، وبلدية القدس. **الأداء:** هو تنفيذ الموظف أعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (عكاشة، 2008).

ويقصد بها (إجرائياً) في الدراسة الحالية أنه: قدرة المشرف التربوي على القيام بالمهام المطلوبة منه. **القدس:** القدس عاصمة فلسطين وأكبر مدينة تاريخية تحت الاحتلال لفلسطين، هي أهم مدينة في فلسطين من حيث المساحة والسكان، وكذلك دينياً واقتصادياً. وهي معروفة في اللغة العربية بأسماء أخرى مثل بيت المقدس وقدس الشريف والقبلة الأولى. تعتبر مدينة القدس من المدن الحضارية والمقدسة المهمة، وقد نشأت أولى معالمها في منطقة تلال الظاهر المطل على سلوان في الجهة الجنوبية الشرقية للمسجد الأقصى المبارك، ومدى انتشارها الجغرافي في الوقت الحاضر. يبدأ من الجهة الجنوبية لسلسلة جبال الخليل ومن الجهة الشمالية لجبال نابلس ويصل إلى الشرق، وينتمي إلى البحر الأبيض المتوسط ويبلغ ارتفاعه حوالي 775 متراً عن سطح البحر.

ويقصد بها (إجرائياً) في الدراسة الحالية أنها الجزء الشرقي من المدينة والتي هي مكان تطبيق الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا القسم سيتم تناول الأدب النظري للدراسة الحالية من خلال الاستعانة ببعض المراجع والدراسات ذات العلاقة، وذلك من خلال استعراض عدد من العناوين المتعلقة بالموضوع، وعدد من النظريات حول الإشراف، وذلك على النحو التالي:

الإطار النظري:

سيتم تناول عدد من الموضوعات والنظريات حول موضوع الإشراف التربوي ومستوى الاداء بالاضافة لعدد من النظريات الاشرافية المرتبطة بمستوى الاداء.

تقييم الأداء:

هناك مجموعة من التعريفات لتقييم الأداء، حيث عرفها رجم (2012) بأنها عملية إصدار الأحكام حول الأنشطة التي يقوم بها الموظفون ومن ثم إصدار الأحكام المثالية تستند إلى معايير ومعايير أداء واضحة يتم استخلاصها بطريقة تمكن من تكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز حول أداء العاملين.

بينما عرف هارون (2013) على أنه كل سلوك لفظي يقوم على سياق عاطفي محدد، وغالبا عند مستوى معين حول إنجاز الشخص للمهام الموكلة إليه كما يتعلق باكتساب المهارات المختلفة اللازمة لتحقيق ذلك من قبل الأفراد.

تُعرّفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء بأنه "العمل الإيجابي والفعال لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومات وإتقان أدائها وفق معايير موضوعية" (هارون، 2013).

على ضوء ذلك أشارت طرشي (2019) أن إجراء عملية تقييم الأداء بهدف اختيار الموظفين المناسبين للقيام بالعمل، بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وكذلك توزيع العمل بناءً على الإمكانيات بينهم، ومساعدة المشرفين المباشرين على مراقبة المرؤوسين. ومراقبة أدائهم بطريقة تسهل عليهم تقديم المشورة والتوجيه عند الحاجة إليها، بالإضافة إلى تحسين مستويات أداء الأفراد وترشيدهم لخدمة مصالحهم ومصالح المنظمة، واكتشاف الموظفين الأكثر كفاءة من غيرهم في ذلك. لديهم مناصب قيادية.

وبالتالي لاحظت الباحثة أن عملية تقييم الأداء في الميدان التربوي خاصة في مدينة القدس حيث هناك افتقار لدراسات تربوية وإشرافية حول مدينة القدس ولعل موضوع الإشراف التربوي من الموضوعات المهمة في هذا السياق. وذلك لأهمية تقييم الأداء في الوصول للأهداف التربوية، ومعرفة المهارات والخطط التي يتبعها من أجل إنجاز هذا الأداء.

عناصر الأداء:

أشار (زينيني، 2012) بأن الأداء يتضمن عدة عناصر من أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، وخلفية العمل العامة، كذلك المجالات المتعلقة بالوظيفة وجودة العمل، والتي تشمل الدقة والانضباط والمهارة والإتقان الفني كذلك لهذا العمل القدرة على تنظيم العمل وتنفيذه وعدم ارتكاب الأخطاء وكمية العمل أي مقدار العمل المنجز في ظل الظروف العادية وسرعة العمل، ويضاف إليها الإنجاز والمثابرة والثقة، والجدية في العمل، مع القدرة على تحمل المسؤولية وإنهاء العمل في الوقت المحدد والمواعيد النهائية والحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

وبناءً على هذا الموضوع فإن تحديد مستوى الأداء الفردي يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتأثير المتبادل بينهما، وقد ناقشنا القضية، وحدثت مشاكل في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ودرجة التفاعل بينها.

كما أضافت (عدان، 2020) في دراستها، عناصر الأداء حيث كانت كالتالي:

- كفايات الموظف: تعني ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات، وقيم، وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: يتضمن المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية بالإضافة إلى الخلفية العامة للوظيفة والمجالات ذات الصلة.
- نطاق البيئة: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة وهيكلها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والإجراءات المتبعة والعوامل الخارجية التي تتكون منها بيئة المنظمة، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- مقدار العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يمكن للموظف القيام به في ظل ظروف العمل العادية وسرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والموثوقية: وتشمل الجدية والالتزام بالعمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف إلى التوجيه والإرشاد من المشرفين.
- لذلك تدرك الباحثة على أن الأداء يتضمن مجموعة من العناصر التي تدل على مستوى معرفة وخبرة الفرد، وبيئة العمل، وكمية العمل المنوطة بالفرد، ومقدار المثابرة والتفاني في العمل، بما في ذلك: البنود التي تدل على مستوى الكفاءة والجدية في العمل، حيث لا بد من معرفة أهم الأساليب والطرق التي يقوم بها المشرف لتنظيم بيئة العمل والسيطرة على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء الفرد.

أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها وحدة الموارد البشرية، وبالتالي فهي تعتبر من العمليات المهمة على جميع المستويات، من الإدارة العليا إلى موظفي الوحدات الإنتاجية، وذلك من خلال منهجية دقيقة وبمشاركة جميع الأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من النتائج (اللبدي، 2015)

في حين يجد الحواس (2017) موضوع تقييم الأداء ذو أهمية كبيرة، لأن النتائج المهمة يمكن إظهارها من خلال استخدام نتائج تقييم الأداء، التي تتحدد بكونها وسيلة مهمة لمعرفة مدى تقدم الأفراد، وما يتم تحقيقه من الأهداف التربوية كذلك نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرة الموظفين على التحسين والتطوير من أجل تحسين أدائهم، وقيادتهم نحو العمل، وجودة الإنتاج، وعليه يجب أن يعرف الطالب مستوى تقدمه نحو الأهداف المرجوة، ومستوى تعلمه، كما يجب أن يعرف المعلم مستوى نجاحه في التدريس، بهدف مساعدة الطلاب على تحقيق أهدافهم والتعرف على نقاط القوة في عملهم لتطويرها، ومعرفة أوجه القصور أو نقاط الضعف والعمل لإصلاحه.

وبالتالي استنتجت الباحثة أن عملية تقييم الأداء مهمة حيث تحدد من خلالها فعالية أداء المعلم، كما تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب). وهو ما أشارت إليه (العيسى، 2015) من ضرورة تقييم أداء العاملين في المدارس في مدينة القدس نظراً لدورهم المهم في العملية التعليمية.

تطور الإشراف التربوي:

وفيما يلي نذكر المراحل التطويرية للإشراف التربوي:

مرحلة التفتيش:

وقد اتبع الإشراف في هذه المرحلة أسلوب الزيارات المفاجئة، وإثارة الرعب والتوتر النفسي لدى العاملين بالمدرسة، بحجة فحص حالة المدرسة وأوضاعها في حالتها الطبيعية (صالح، 2015)

مرحلة التوجيه التربوي:

مع تطور المبادئ والأفكار والنظريات التربوية والعلوم الاجتماعية، تغيرت المفاهيم الخاصة بالإشراف الرقابي إلى توجيه تربوي، وهذا الاسم يدل على مدى التطور الكبير لمفهوم الإشراف، وهناك علاقة جيدة بين المشرف

والمعلم، ويسمى من يعين لمساعدة المعلمين على تنمية نموهم المهني الموجه، وقد استمرت هذه المرحلة منذ (1962-1975)، أصبحت عملية الإشراف عملية تشخيصية ديمقراطية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية والتعليمية (خلفي، 2015)

مرحلة الإشراف التربوي:

نتيجة لتوصيات المؤتمرات والندوات والبحوث والدراسات المختلفة في الوطن العربي، تم تغيير مصطلح التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي، لأن الإشراف عملية تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة في عمليتي التدريس والتعلم، وباعتبار أن الإشراف أكثر عمومية وشمولية من الإرشاد الذي هو جزء منه، حيث أن التوجيه التربوي محدود لتحقيق آثار إيجابية تهدف إلى تحسين عملية التدريس والتعلم، بينما يكون الإشراف أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً وأكثر اهتماماً بالوضع التعليمي. وترتقي ممارساتها إلى مستوى القيادة الديمقراطية المنظمة والتعاونية التي تهدف إلى تحسين الوضع التعليمي، وهي عملية تقوم على الدراسة والتحقيق والتحليل واحترام الذات لدى الإنسان. يستخدم وسائل وأنشطة مختلفة، ولا يقتصر على زيارات الفصول الدراسية فقط، بل يعتمد على التخطيط والتنفيذ والتقييم التعاوني، في مجالات نمو المتعلم وتعلمه، وتطوير المناهج والكتب المدرسية، وتحسين أداء المعلم وإنشاء مدرسة مناسبة بيئية. ولا يهدف إلى تهديد المعلمين، بل يهتم بمنح الثقة لجميع العاملين في مجال التعليم، من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، حتى يعمل الجميع في جو من الثقة والطمأنينة. يعتني بالمرحلة الابتدائية، ويمارس المدير الآن دوره في الإشراف بحيث يعتبر مساعداً للمشرف التربوي، وتم تغيير قسم الإشراف في المديرية إلى قسم الإشراف والمناهج والتدريب. (أبو عاذرة، 2015)

مفهوم الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي من الخدمات التربوية المهنية التي يوفرها النظام التربوي بهدف مساعدة المعلمين على أساس الاحترام والتقدير وتوفير القدرة على تنفيذ وتطوير المنهج وتقديمه للمعلمين. بيئة تعليمية مناسبة تزيد

من فاعلية الكفاءة التعليمية وتحقق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب المجال التربوي للمشرفين التربويين كونهم خبراء في المناهج وطرق التعليم الحديثة وعليهم تطوير المستوى التعليمي والارتقاء به. العملية التعليمية من خلال مساعدة المعلمين وتوجيههم بالطرق التي تزيد من فعاليتهم. لتحقيق الأفضل في عملهم (دليمي، 2016).

كما يعد الإشراف التربوي من أهم مكونات النظام التعليمي الذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية بعناصرها المختلفة. لأنها تحتاج إلى كفاءات تمكّن موظفيها من أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية. ومثل باقي مكونات النظام التعليمي، يتأثر الإشراف التربوي بالمتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، وهذه التغيرات الهائلة تفرض الحاجة إلى التحديث والتطوير على مختلف النظم التعليمية حتى تتمكن من السير مع التغيرات العالمية السريعة وبالتالي تكون قادرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة لهذه المجتمعات. (اللوحي، 2012).

استنتجت الباحثة أن الإشراف أحد أهم عناصر النظام التربوي، ومن خلاله يتم تحسين مستوى العملية التعليمية، وتطوير كفايات المعلمين، ودفعهم إلى التطور، والتجديد، والحدثة.

يعتبر الإشراف التربوي أيضًا حلقة الوصل بين إدارة المدرسة والإدارة العليا، حيث يسعى للاستجابة للاحتياجات الفنية والمادية والبشرية للمدارس ومساعدتها على أداء رسالتها بشكل كامل. الأهداف، والمحتوى والأنشطة والتقويم. تطور مفهوم الإدارة التربوية والإشراف وتطورت فلسفته وأساليبه بشكل واضح وملاموس في السنوات الأخيرة نتيجة للجهود المختلفة التي بذلت لتطوير النظام التعليمي وتحسين كفايته مما أدى إلى التحسين في جودة ومستوى التعليم. (البستان وآخرون، 2010).

ترى العيسى (2021) أن الإشراف التربوي يسعى نحو التغيير وتحسين جودة التعليم من خلال ما يقدمه المشرف التربوي من مقترحات وتغييرات لتطوير أداء المعلمين.

وقد أشار الشهري (2013) وأشار إلى أن تطوير وتعديل بيئات التعلم عملية فنية هادفة بما يضمن تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحسين جودة مخرجاتهما.

وتطرق حمد (2014) إلى اعتباره الرؤية الحادة للسلوك أو الأشياء القادرة على تحديد مظاهر القوة والضعف فيها، ثم اقتراح الحلول العلاجية المناسبة لذلك.

بينما عرفه هيسمانغلو (Hismanoglu, 2010) هي عملية تهدف إلى تحسين المواقف التربوية من خلال تخطيط المناهج وطرق التدريس التي تساعد الطلاب على التعلم بأسهل وأفضل الطرق لتلبية احتياجاتهم، ونتيجة لذلك يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً، والإشراف هو نشاط إنها للخدمة. ويساعد المعلمون في حل أي مشكلة يواجهونها لاستكمال واجباتهم والاعتماد على دراسة الوضع القائم وبهدف خدمة جميع العاملين في المجال التربوي يكشف عن قدراتهم وقدراتهم. رفع مستواهم الشخصي والمهني لتحقيق الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، لأنه يظهر وجود عدد من الأساليب أو الوسائل المتشابهة تهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين التعليم.

بالتالي استنتجت الباحثة أنّ الإشراف التربوي يهدف إلى مساعدة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، ومن مهماته وأهدافه حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حلّ المشكلات التي تخص الطالب والمعلم، كما يقوم بتطوير مستوى أداء المعلم، وذلك من اجل تحديد مواطن الضعف والقوة.

الأداء الإشرافي:

تظهر أهمية الأداء الإشرافي في تحقيق أهدافه حيث أشار الزهراني (2019) في دراسته إلى أهمية تحقيق أهداف الأداء الإشرافي؛ وذلك من خلال رفع فاعلية وكفاءة مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي، ويظهر ذلك من خلال: تحديد اتجاهات التغيير في الأداء كذلك معرفة نقاط ضعف الإدارات الإشرافية ومكاتب التعليم، بالإضافة إلى تمكين مديري التعليم الإشرافي ومديري المكاتب، والمشرفين التربويين؛ إيجاد أداة للتقييم

الذاتي وخلق بيئة تنافسية تشجع الأداء الفعال في المكاتب التعليمية والإدارات التنظيمية، ولا نغفل التركيز على أداء المشرفين في الاتجاهات المرغوبة؛ من خلال تطبيق معايير جودة المؤشرات وفق نظام مؤشرات الأداء الرقابي للقيادة، وفهم الأداء الأساسي والتركيز عليه، وتقديم صورة واضحة للأداء بشكل مستمر والعمل على خلق بيئة تنافسية تقود للإنجاز .

فيحدد الأداء الإشرافي العيوب في الأداء بدقة، ويسمح بالتقييم الذاتي للأداء، كما ويساعد في توجيه الأداء نحو اتجاه محدد في تعميم تنظيم العمل، ودقة الإشراف.

وبناءً على ذلك فقد وجدت الباحثة بأن الإشراف التربوي يساعد على تحسين مستوى الأداء ويساعد أيضًا في تحديد الجوانب الضعيفة في الأداء، وبناءً على ذلك تم تحديد مجموعة من الأساليب لإصلاح هذا الضعف.

أهداف وأهمية الإشراف التربوي:

عند الحديث حول أهداف الإشراف التربوي، نجد أن لهلوب (2020) قد سلط الضوء على أهداف الإشراف التربوي، والتي تتمثل في تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق كفاءة أكثر فاعلية وإنتاجية، والمشاركة الفعالة في إعداد وإعداد معلم كفاء للقيام بأنشطة عملية التعليم والتعلم، إضافة إلى إكسابه مهارات وخبرات تربوية واستراتيجيات تعليمية جديدة ضمن التخصص، ناهيك عن التعاون مع المعلم لتحقيق السلوك التربوي، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومحاولة تحسين مهارات مديري المدارس والمعلمين ومساعدتهم على تطبيقها.

فيما أضاف الجنابي (2019) أن للإشراف التربوي أهمية تعود على سير العملية التعليمية من أهمها المساعدة في تطوير المعرفة لأطراف العملية التعليمية باستخدام الطرق الحديثة في التدريس، وكذلك إيصال المعلمين والمديرين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم، مع المساعدة في إلمام المعلومات اللازمة لعملية التدريس،

علما بوجود فروق فردية بين المعلمين والمديرين في قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يحتم ضرورة دور للمشرفين.

لذلك يتضح الحاجة الماسة للمشرف التربوي؛ ليقوم بدوره الحيوي والفعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال رفع كفاءة كل من المعلم والمدير؛ وبالتالي يؤكد السبيل (2013) أهمية الإشراف التربوي من خلال ما يلي:

1. لم يعد التعليم مسعى عشوائياً، بل عملية منظمة بنظرياته ومدارسه الفكرية، وكلها تسعى إلى التنمية البشرية.

2. يحتاج الإنسان بشكل طبيعي إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين، لذلك يحتاج المعلم إلى مشرف تربوي؛ للاستشاري والمشارك في العملية التعليمية.

3. تسجيل عدد ممن يفتقرون إلى المؤهلات العلمية للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مشرف تربوي ومخطط ومدرب ومدرب.

4. التعامل مع بعض المعلمين القدامى الحاصلين على مؤهلات تدريسية مع حقيقة أن خصائصهم وقدراتهم قد تختلف عما تعلموه من قبل.

5. ضرورة التدريب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس الذي يؤكد الحاجة إلى الإشراف التربوي.

6. حاجة المعلم المبتدئ إلى التوجيه والمساعدة؛ للتكيف مع الجو المدرسي، وتوطيد علاقاته مع إدارة المدرسة والطلبة.

لذلك وجدت الباحثة أن أهمية الإشراف التربوي تأتي من حقيقة أنه من خلال متابعة سير عمل المعلمين فإنه يدرس احتياجات ورغبات المعلمين ويقدم دليلاً لأساليب وطرق التدريس الجديدة. مما يتعارض مع كل ما هو جديد في العملية التعليمية لمكافحة الركود في العملية التعليمية لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

خصائص الإشراف التربوي:

أشار التبال (2018) أن للإشراف التربوي مجموعة من الخصائص من أهمها:

1. عملية إنسانية، تهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن المشرف التربوي من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم.
 2. عملية القيادة، والتي تتجلى في القدرة على التأثير على المعلمين والطلاب والأشخاص الآخرين المشاركين في العملية التعليمية.
 3. العملية العلمية القائمة على البحث والتجربة واستخدام نتائجه في تحسين التعليم.
 4. عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التدريس والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتحفيز النمو المستمر للمعلمين والطلاب والمشرفين عملية مرنة متطورة، لا تعتمد أسلوباً واحداً، وإنما تعتمد أساليب متنوعة.
- بالتالي وجدت الباحثة أن للإشراف التربوي مجموعة من الخصائص من أهمها أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي، كما أن الإشراف التربوي عملية شاملة، تُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية، كما أن الإشراف التربوي لا يتبع أسلوب محدد في العملية التعليمية، حيث يتبع مجموعة من الأساليب الفنية المتطورة.

وظائف الإشراف التربوي:

لقد أشار الربيعي والطائي، والصائغ (2020) إلى أن المشرف التربوي يقوم بوظائف مختلفة من أهمها ما يأتي:

1. إن نقل العملية التعليمية من التدريس إلى التعلم لا معنى له إذا كانت آثاره على التعلم غير واضحة، فالتعليم ليس نقل المعرفة، بل وسيلة لاكتساب المعرفة وتحليلها ومعالجتها والتخلص منها. وهذا يؤكد صعوبة عمل المشرف التربوي في متابعة عمل المعلمين.

2. أنشطة الانتقال من المعرفة إلى تنمية التفكير حيث يتم إبراز دور المشرف التربوي في تقييم تطوير المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين.

3. الانتقال من نظام تقييم معرفة المعلم إلى نظام قيم، والأمر الذي يتطلب من المشرف التربوي اختراق هذا المجال لمساعدة المعلمين في التغلب على الصعوبات والمواقف التي يواجهونها في عملهم، وتركيز اهتمامهم على الوصول للطلبة.

4. الانتقال من تقييم المعلم إلى التقييم المدرسي وتفاعله مع البيئة، وهذه تعد المبادئ الأساسية للتربية والتعليم باعتبارها عملية متكاملة. لذلك فإن فصل واجبات المشرفين التربويين المتخصصين في المواد الأكاديمية المختلفة يثبت اختلاف الاهتمام بالظروف المدرسية والجوانب الإدارية.

5. الانتقال من دراسة أداء الطالب إلى ما تقدمه المدرسة إلى النظام التعليمي المستخدم، حيث لا يقوم المدرس في المدرسة بعمله من فراغ، بل من نظام تعليمي عام مرتبط بالعوامل المحيطة به. من الناحية الاجتماعية والسياسية.

أما وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2009) فقد حددت مهام المشرف التربوي، وذلك فيما يأتي:

1. قبول المسؤولية القيادية في العمل التربوي.
2. التعاون مع إدارة المدرسة في الاستشارة والتعيين والنقل.
3. المشاركة في عملية إعداد البرنامج المدرسي.
4. تشجيع المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
5. المشاركة في ورش العمل التربوية المتعلقة بالمواد الأكاديمية.
6. ندوات تثقيفية.
7. قياس مدى مطابقة عمل المعلم لأهداف ومناهج وتوجيهات المؤسسة التعليمية.
8. ابتكار أفكار وأساليب جديدة لتطوير العملية التعليمية.

وهنا نستنتج أن للمشرف التربوي عدة وظائف تتمثل في تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وحل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة، وتدريب المعلمين من أجل نموهم، وقياس أدائهم، ومعالجة مواطن الضعف عندهم، وذلك من أجل الارتقاء بأدائهم نحو الأفضل، حيث يتم ذلك من خلال الندوات والزيارات الصفية على اعتبارها أحد أساليب الإشراف التربوي.

أنواع الإشراف التربوي:

ذكر حسين والقمامي (2019) بأن الإشراف التربوي مجموعة من الأنواع وهي كالآتي:

1. الإشراف الوقائي: يعتمد هذا الاتجاه على الإجراءات الوقائية التي يجب أن يتخذها المشرفون التربويون للحد على الأقل من بعض الأخطاء التي قد يرتكبها المعلم أثناء عملية التعليم والتعلم، ويحدث هذا الدور بعد الخطأ. من الممكن مواجهة الموظف أثناء العمل خاصة إذا كان جديدًا في الوظيفة.
2. الإشراف التشاركي: وهو أسلوب يقوم على مشاركة جميع الأشخاص المشاركين في العملية التعليمية، بما في ذلك المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون والطلاب، بهدف تنمية سلوك الطلاب وتحسين التعلم. نظرًا لأن التركيز ينصب على العملية التعليمية، يكرس المشرف أهدافه وأنشطته الإشرافية لمعالجة التحسين، ومساعدة المشرفين على تغيير معتقداتهم الإشرافية، وإجراء عمليات التوجيه للمعلمين. أن تكون قادرًا على استخدام أنسب استراتيجيات التدريس لحل المشكلات ومساعدة المشرف على جعل المعلم عضوًا نشطًا في التفاعل مع الفصل.
3. المراقبة الإنشائية: من الصحيح استبدال الخطأ القديم بالخطأ الجديد، من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، أي أن الانتقال من الإشراف التصحيحي إلى الإشراف البناء يتجاوز، ومهمة الإشراف البناء لا تقتصر فقط على استبدال الأفضل بالعيوب، بل تتجاوز ذلك إلى التحسين. بضائع. النشاط الذي يقوم به المعلم بشكل أفضل ويحاول خلق القدرة على تطوير هذا التطور من خلال تشجيع تطوير المعلمين وخلق المنافسة بينهم وتوجيه هذه المنافسة لصالح العملية التعليمية.

4. الإشراف المتنوع: وهو نموذج يهدف إلى إنشاء مدرسة من خلال توطين أنشطة التطوير المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق المهنية بينهم من خلال تقديم أنشطة التطوير المهني المختلفة. التعليمية. التي تلبي الاحتياجات المختلفة للمعلمين يركز مفهوم الإشراف المتنوع على العديد من الأسس، بما في ذلك منح المعلمين الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وتزويدهم بخيارات إشراف مختلفة، وتلقي الإشراف من مصادر متعددة.

5. الإشراف التتموي: وهو اتجاه يرتبط بالاختلافات الفردية للمعلمين والغرض منه تنمية قدرات ومهارات المعلمين وتلبية احتياجاتهم من خلال تطبيق إجراءات محددة ومناسبة لكل فئة من فئات المعلمين.

أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي، فيرى كل من عبد الله وأبو عبد الله (2022) أن منها ما هو فردي، ومنها ما هو جماعي، وقد قاما بتوضيحها في النقاط الآتية:

1. الندوة التربوية: إنه تجمع لمجموعة من المعلمين الخبراء وذوي الخبرة للمساعدة في دراسة مشكلة تعليمية وإيجاد حل مناسب لها، وفي هذه الاجتماعات، يتم منح المشاركين الفرصة لمناقشة وإبداء آرائهم حول هذه القضية.

2. نص اليوم أو اليوم الدراسي: وهي عملية تكوينية تُنظم لفائدة مجموعة من الموظفين تستهدف دراسة إشكالية هامة متعلقة بسير العملية التعليمية، أو بأحد عناصرها، أو وسائلها، أو العوامل المحيطة بها، وذلك بهدف الوصف والتشخيص الدقيق لاستكشاف الخلل الذي يؤثر سلباً، ثم البحث عن الأسباب واقتراح الحلول والتعديلات، وتركز هذه العملية على المشاركة الفعالة للمكونين بهدف صياغة الحلول الكفيلة بتجاوز الصعوبات التي انبثقت عن الإشكالية محل المناقشة.

3. الملتقى الإعلامي أو التكويني: تعتبر الملتقيات من العمليات التكوينية الاستثنائية التي تنظم عادة بناء على مخطط التكوين الوطني، وتدوم يومين فأكثر، وتتناول أساساً المستجدات في الحقل التربوي، وإمّا بهدف التبليغ والإعلام، وإمّا بهدف التكوين واكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ ما هو جديد.

4. الزيارة الصفية: هذه الأداة هي حلقة الوصل المباشر بين المشرف التربوي وعناصر الموقف التعليمي

بشكل عام، والتي من خلالها يمكن للمشرف التربوي أن يراقب المعلم في بيئة التدريس والتعلم ويرى

ويتابع ما يحدث في الفصول الدراسية والبيئات المختلفة. تختلف المرافق التعليمية للزيارات التفتيشية

حسب طبيعتها وإجراءاتها وأهدافها، وهي كما يأتي:

• الزيارة التوجيهية: هذه الزيارة تكون قصيرة، ولا تحرر في تقرير تربوي، وإنما يمكن استغلال بطاقة زيارة

مدرسة لتوثيق العملية، وتكون طويلة عندما تخص الأساتذة المتربصين، وتوثق في تقرير تربوي؛ لتأكيد

التوجيهات، والإرشادات المقدمة كتابيًا.

• زيارة المراقبة والمتابعة: هذه الزيارة تكون قصيرة أو طويلة حسب طبيعة النشاطات المستهدفة بالمراقبة

والمتابعة.

• زيارة الترقية بعلامة: هذه الزيارة تتجزأ في الوقت المناسب لها وحسب طبيعتها ويحرر لها تقرير تربوي

بعلامة حسب سلم التتقيط المعتمد.

• زيارة تفتيش التثبيت (امتحان ترسيم موظفي التعليم): هي زيارة خاصة بالأساتذة المتخرجين من مؤسسات

التكوين المتخصص، والذين وظفوا مباشرة عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، وتستهدف هذه

الزيارة معرفة إمكانات واستعدادات الأستاذ المتدرب بعد الفترة القانونية لممارسة مهنة التدريس.

معوقات الإشراف التربوي:

يواجه المشرفون التربويون صعوبات ومعوقات عديدة أثناء عملهم، وقد أوجزها الشهري (2013) في عدد

من المعوقات مثل زيادة عدد (المشرفين والمعلمين) في المدارس والذي يعود إلى قلة الأثر المطلوب لتطويرها

وكمثرة الأعباء والمهام الإدارية، إضافة إلى نقص التدريب والتطوير المناسبين للمشرفين التربويين وعدم وجود

مخصصات مالية لأساليب الإشراف التي يحتاجها المشرفون، مع غياب أي سلطة للمشرف التربوي مما

يضعف الدور المنوط به وتأثيره في المجال، ناهيك عن ضعف المستوى العلمي والفني والتعليمي لكثير من

المعلمين، مع وجود النظرة السلبية للإشراف التربوي لدى بعض المعلمين والإداريين وقيام المفتش بملاحظة

أخطائهم، الأمر الذي قد يعيق إقامة علاقة إيجابية، كذلك انتشار القلق والتوتر في المدرسة بسبب زيارة المشرف التربوي ووجوده هناك وعدم تحسن مستوى أداء بعض المشرفين وسلبية بعض المشرفين. لا يفعلون شيئاً إلا إذا تم تكليفهم رسمياً بهذه المهمة، وهنا نجد أن المشرف التربوي يواجه العديد من المعوقات منها العقبات المتعلقة بالمشرف نفسه، ومنها المعوقات المتعلقة بالمعلم المبتدئ وغيرها من المعوقات المتعلقة بالمعلم. المدرسة والمدرسة. إدارة.

نظريات الإشراف التربوي:

للأشرف التربوي مجموعة من النظريات من أهمها ما يلي:

1. نظرية إشراف الإدارة العلمية الكلاسيكية، حيث يُنظر إلى المعلمين على أنهم أدوات لتنفيذ الخطط والبرامج التي يتم إعدادها بعناية مع أنظمة تعليمية جاهزة حيث يسعى المشرفون التربويون إلى أن يؤدي المعلمون مهامهم وفقاً لما تم تصميمه وتخطيطه لهم، من خلال عمليات المراقبة والإشراف والمساءلة لتحقيق الكفاءة مع العمل في جو تسود فيه العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا مشابه لنموذج القانون. وهذا ما أعطاه طابعاً تقليدياً يجعلها تعتمد إلى حد كبير على مفاهيم بسيطة للتقييم وتستخدم أيضاً إجراءات وعمليات لم تتغير كثيراً منذ عقود وربما اللافت للنظر هذا هو أن أنظمة التدريب لمختلف النماذج التي تم تعديل هذا النموذج، والذي قد يكون أكبر أو أصغر من صورة النموذج الأصلي، لكن الخصائص العامة لجميع هذه النماذج المعدلة تبدو متشابهة بشكل ملحوظ. (السعود، 2022)

ومن انعكاس هذه الحركة في الإشراف، حيث تأثر الإشراف التربوي بشكل واضح بالحركة العلمية وتظهر هذه التأثيرات على النحو التالي: والتعليمات، ووجد المشرف التربوي الكثير من السلطة والتأثير في تحديد أساليب الارتقاء. وتطوير المستوى. حظي أداء المعلمين واللوائح والقواعد في مجال التعليم بثقة كبيرة في الأساليب اليدوية، وأصبح المشرف التربوي مهتماً جداً بمتابعة المعلمين لتأكيد استخدامهم للأنظمة التعليمية

في المدارس، وأصبح المعلمون العملية التعليمية. التواصل المباشر والعمودي مع المخططين الأعلى مرتبة في النظام التعليمي (صوص والجوارنة، 2014)

2. نظرية إشراف العلاقات الإنسانية: بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) وقد كشف هذه الحركة عن أهمية المبادئ الإنسانية والمعنويات والعمل بروح الفريق في انجاز العاملين، كما أنه جدد الروح المعنوية والانسجام بين العاملين وشعورهم باهتمام المسؤولين يزيد من انتاجهم (العوران، 2010)

على ضوء ذلك اهتمت هذه النظرية بمفاهيم مثل ديناميات الجماعة والإشراف الديموقراطي والمفاهيم السلوكية للدافعية ولكن ما يؤخذ على هذه النظرية وجود مغالاة في تقدير أهمية العوامل النفسية والإنسانية والروح المعنوية، وكذلك أن الاهتمام المبالغ فيه بالعلاقات الإنسانية سيجرب عليه نوع من التراخي والإهمال وضعف المخرجات، ويقال عن تلك الحركة التي نادى بتلك النظرية إلى أنه تحول إلى إشراف متساهل ومتسيب أدى إلى إهمال كبير من جانب المعلمين حتى صار المشرفين لم يعد بوسعهم التأثير على المعلمين إلا من خلال كسب الصداقات وبناء العلاقات الشخصية (صوص والجوارنة، 2014).

وهذا أدى ذلك إلى ظهور نظريات الإشراف المهمة بالعلاقات الإنسانية كونها ركزت على مفهوم العلاقة الإنسانية، وتسلط الضوء على حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية ليتمكن من زيادة فعاليته، مما أدى إلى التركيز على إيجاد علاقة إنسانية قائمة على الاحترام بين المشرفين والمدرسين بهدف إثارة دافعيتهم نحو العمل (خضر، 2011)

3. نظرية إشراف الإدارة العلمية الجديدة: لقد كان رد فعل مضاد لحركة نظرية العلاقات الإنسانية وشدد على أهمية التحديد الدقيق للأهداف والصياغة السلوكية والإجراءات الواضحة لتقييم احتياجات التدريب وتحليل الأنظمة وأنظمة التخطيط العقلاني مثل الإدارة بالأهداف. تم تطبيقه بالأهداف على الإشراف التربوي، حيث يتم تعريف الإشراف بالأهداف على أنه: عملية إشراك جميع المشاركين في عملية

الإشراف في تحديد الأهداف المراد تحقيقها من أجل زيادة فعالية عملية الإشراف. أحد الافتراضات الأساسية لنموذج الإشراف القائم على الأهداف هو أن المعلمين في المؤسسات التعليمية يميلون إلى معرفة وفهم المجالات التي يتوقع منهم تدريسها، ويميل المعلمون إلى المشاركة في عملية صنع القرار التي تؤثر على عملهم (دليمي، 2016).

كما تنظر هذه النظرية على أن العاملين فد وصفوا المشرفين الذين يستخدمون الأنماط الإشرافية التي تعطي اهتماما كبيرا لأهداف المؤسسة وأهداف العاملين، بأنهم يتميزون بعلاقات شخصية طيبة، وبفاعلية قيادية عالية؛ لذا يجب أن يكون المشرف التربوي على دراية كافية بحاجات العاملين، وأن يكون قادرا على تشخيص الموقف التعليمي/ ومتطلباته؛ بهدف تحقيق نوع من التوازن بين رضا المعلمين وفعالية أدائهم (أبو عابد، 2017)

4. نظرية الإشراف على الموارد البشرية: تحدث ويليام لوسيو عن المنظور الثالث المسمى منظور المشرفين والذي عُرف فيما بعد بالإشراف القائم على الموارد البشرية والفردية والالتزام والمسؤولية والقيادة في هذا الإشراف الجديد. هي داعمة وداعمة وليست مباشرة وسامية، الفصول الدراسية بها كلمات وأفعال تأتي من المعلم أثناء التدريس، لذلك يعتمد هذا النوع على عدة أسس أهمها: الطالب، المعلم، القدرة على التحليل والتحسين. يركز تدريس الإشراف التربوي الإكلينيكي على إبراز قدرات الطالب المعلم. (الشهراني واخرون، 2018).

تفترض هذه النظرية أيضاً أن كل سلوك إداري له إطار فلسفي يعتمد عليه المدير، وبالتالي تصبح الفلسفة التي يتبناها المدير محددًا أساسيًا لسلوك الإدارة. يعتبر سلوك الأفراد في المنظمة نوعًا من الاستجابة لسلوك الإدارة، وبالتالي تصبح فلسفة الإدارة عاملاً ضابطاً في السلوك التنظيمي، لأن الغرض منها هو أن يتبنى المشرف التربوي إجراء اتخاذ القرار مع مشاركة. وهذا يؤدي إلى فاعلية المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة رضا المعلم وتكوين موقف إيجابي لدى المعلمين تجاه العملية التعليمية وتحقيق التكامل بين الأفراد والمؤسسات

واحتياجات وإنجازات المعلمين. هذا هو الحال بين المدرسين والمدارس والطلاب والفصول الدراسية.. توافر التحفيز النفسي الذي يمكن للفرد من خلاله أن ينشط نفسه في اتجاه احتياجات الوعي الذاتي. (الشهراني وآخرون، 2018)

كما يعرف الإشراف من خلال هذه النظرية بأنه إشراف تشاركي في توحيد جهود العاملين في العملية التعليمية، وذلك من أجل توفير الوقت والكلفة، والجهد، كما أن هذا النوع يركز على العمل، كما يتصف بقدرته على زيادة فاعلية الإشراف التربوي في تحسين عملية التعلم (العوران، 2010)

مما سبق لاحظت الباحثة بأن النظرية القريبة لموضوع الدراسة الحالية هي نظرية إشراف العلاقات الإنسانية، ونظرية إشراف المصادر البشرية، كونهما تهتمان في تطوير أداء المعلمين من خلال تنمية العلاقات ما بين المشرف والمعلم، وذلك من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمعلم، وزيادة الاتجاهات الإيجابية بينهم.

الدراسات السابقة:

في هذا القسم سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي بحثت في مواضيع لها علاقة بالدراسة الحالية، كما تم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة إبراهيم والشيعلي، (2022) أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى أداء المسؤولين عن الإشراف التربوي مع التركيز على المدارس لأدوارهم الإشرافية في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء مسؤولي الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة لدورهم الإشرافي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان كان مرتفعاً بشكل عام ومرتفع أيضاً في جميع المجالات. الدراسة وهي: أدوار مدير المدرسة ومساعدته والمدراء والمدرسين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة العملية، ولكن لوحظت هذه الفروق في متغيرات الجنس، لصالح العينة الأنثى والمسمى الوظيفي ولصالح المعلم. عينة.

دراسة المشيخي محمد، وسليمان موسى، والسيد عبد القادر، والعوائد محمد (2020) الهدف هو التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين من واجباتهم الإشرافية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين في عمان ومعرفة طبيعة الاختلاف بين استجابات العينة بخصوص هذه الممارسات بسبب متغيرين من الجنس وسنوات الخبرة. اعتمد منهج البحث على المنهج الوصفي، حيث اشتملت عينة البحث على (220) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، وتم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. المجموع؛ بلغ متوسط استجابات عينة البحث على الاستبانة بأكملها (45.3) بانحراف معياري قدره (50.1). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى أداء المشرفين التربويين لواجباتهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة، مع الأخذ في الاعتبار متغيري الجنس، وسنوات من الخبرة.

دراسة المالكي (2020) وكان الغرض منه التعرف على مستوى الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين المتخصصين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي وحدد الباحث مجتمع البحث الذي شمل (264) مديراً ومديراً ومديراً. وشملت العينة (97) شخصاً بنسبة (38%) من المجتمع وقام الباحث بعمل أداة خاصة للبحث تضمنت (43) فقرة وخمسة مجالات. وبعد التأكد من صدقها وموثوقيتها، أظهر المشرفون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الصف، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الجنس لصالح البنين.

دراسة الحاج (2020) بهدف تحديد واقع تنفيذ الاشراف التربوي التنموي في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تحسينه، اظهرت معلمة من المجتمع الاساسي والنتائج ان هناك علاقة بين مقدار الاشراف التنموي التربوي. بكافة أبعادها والنتيجة الكلية مرتفعة، كما بينت أنه حسب متغير المنطقة التعليمية في بُعد الإشراف

التربوي، يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة المدروسة (المعلمين) عند درجة معنوية. المستوى (0.05). النمو غير المباشر وكذلك المبلغ الإجمالي للإشراف التربوي التتموي بشكل عام وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة المدروسة (المعلمين) تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل الأكاديمي.

دراسة الزيدي (2020) هدفت إلى التعرف على " تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"، وبناء على ذلك كان الهدف من البحث تحديد: مستوى معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة الرصافة العراقية. ولتحقيق هدف البحث أعدت الباحثة دراسة عن مدى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفق عدة معايير. وتألقت من (34) فقرة في شكلها النهائي، وزعت على أربعة معايير، قام الباحث فيها بتطبيق أداة البحث على أفراد العينة، لأن عينة البحث تكونت من (500) معلم ابتدائي، بنات وبنين، تم اختيارهم من قاعدة البحث. عينة قوامها (7933) فرداً وبنسبة (6%) توصلت الباحثة إلى الاستنتاج التالي: وجود معايير جودة شاملة بمستوى متوسط لدى المشرفين التربويين لمحافظة بغداد والرصافة. ومن نتائج البحث توصي الباحثة بمشاركة مشرفين تربويين في الدورات لتعريفهم بمعايير ومفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة وتقتراح إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مشرفي المدارس الإعدادية والثانوية.

دراسة القطبي وأوباجي (2020) هدفت إلى التعرف على مدى توافر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين في المؤسسات التربوية بالجزائر من وجهة نظر المعلمين وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب المتغيرات (الجنس) أم لا. والمؤهلات التعليمية وسنوات الخدمة ولتحقيق أهداف البحث كالتالي: استخدم الباحثان الطرق الوصفية والتحليلية واستبانة لجمع البيانات اللازمة. (368) معلمين ومعلمات تم اختيارهم عشوائياً بطريقة طبقية وكانت النتائج كالتالي: حسب المدرسين كان متوسط الوزن النسبي (66.7%) والذي تم تحديده إحصائياً. فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء (إتقان علمي، تطوير مهني، أخلاقيات مهنة، اتصال) بناء على متغير الجنس لصالح المرأة وعدم وجود اختلاف عن باقي المتغيرات. دراسة المتغيرات

دراسة طرشي (2019) هدفت إلى التعرف على مستوى أداء المشرف التربوي في مرحلة التعليم المتوسط، وذلك من خلال وجهة نظر أساتذة هذه المرحلة التعليمية بمدينة المسيلة في الجزائر، واعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي، وجرى تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية ممثلة من المجتمع الأصلي، ولتجسيد هذه الدراسة جرى استخدام أداة بحث ممثلة في مقياس أداء المشرف التربوي، ولاختبار مدى صلاحية الأداة لقياس الظاهرة جرى تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها 30 أستاذًا وأستاذة. وبعد جمع البيانات من العينة الاستطلاعية وتحليلها باستعمال برنامج SPSS حيث أسفرت النتائج عن صلاحية الأداة وتوفرها على الخصائص (السيكومترية)، مما سمح لنا بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الأساسية والتي قدرت بـ(170) أستاذًا وأستاذة من مرحلة التعليم المتوسط، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى تقييم أداء المشرف التربوي -من وجهة نظر أساتذة التعليم ببعض متوسطات بلدية المسيلة -دون المتوسط.

دراسة الزهراني (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات المشرفات التربويات العاملات في المكاتب التعليمية بجدة نحو استخدام نظام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات (التقدم التعليمي، النمو المهني، الأساليب الإشرافية). وشمل 169 مشرفاً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً وحققوا عدة نتائج بمنهج وصفي وبحثي، من أهمها: عدم وصول مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي إلى التوازن المنشود في ثلاثة مجالات. من أداء المشرف، بينما تعزى فروق ذات دلالة إحصائية إلى متغير اقتناء الدورات التدريبية، حيث كانت هذه الفروق لصالح المشرفين الذين التحقوا بالدورات التدريبية الثلاث.

دراسة بليل (2018) وكان الغرض منه تحديد الإشراف التربوي ودوره في تنمية الكفاءات التدريسية للمعلمين، وكان للإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التعليمية. لأنها قناة يتم من خلالها تنفيذ واقع التعليم، فهي تنفذ البرامج والسياسات التعليمية وتحاول توفير منصة مناسبة لجميع جوانب العملية التعليمية لتحقيق الأهداف

والغايات المرجوة. أهمها تطوير التطوير المهني للمعلمين. ولتحقيق ذلك تم تطبيق البحث على عينة مكونة من 117 معلماً ومعلمة و(09) مشرف تربوي كانت أدواتهم استبانة، وبعد تحليل النتائج استنتج أن المشرف التربوي يقوم بدوره على المستوى. متوسط أداء. وبحسب وجهة نظر المعلمين فإن المشرف التربوي يلعب دوره على مستوى واسع حسب وجهة نظر المشرفين.

دراسة قيطة والزيان (2014) تم إجراء هذا البحث بهدف قياس أداء المشرفين التربويين في طرق الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وفق أسئلة البحث وتوزيعها على عينات عشوائية طبقية (145) معلمين ومعلمات من المدارس الحكومية في إدارة غرب غزة، تم استردادهم جميعاً وهم صالحون للتحليل. حقق هذا البحث نتائج أهمها: أن أداء المشرفين لأساليب الإشراف التربوي مقبول، بحيث بلغت نسبة الدرجة الكلية (52.67%) ومجال العلاقات الإنسانية (55.91%) مرتبة. أولاً. واحتل مجال أساليب التطوير المهني للمعلمين المرتبة الأخيرة (47.05%).. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتطبيق أساليب الرصد التربوي باختلاف متغير المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمقدار أساليب الإشراف التربوي المطبقة حسب متغير سنوات الخدمة وهذه الفروق لصالح أصحاب السنوات الأعلى.

دراسة امبيض (2014) الغرض من تحديد دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والإداريين وأثر المتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة) للمعلمين على توجههم نحو توصل دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس العامة وتكوين المجتمع لهذه الدراسة من قبل جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها من أهمها ما يلي: لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة آراء متوسطة إلى عالية حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس ومتوسط رأي المديرين أعلى من المتوسط. متوسطات آراء المعلمين في جميع المجالات

وأن منطقة التخطيط بها أدنى متوسطات حسابية للمديرين والمعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود فرق إحصائي يعزى لمتغير جنس المعلم فيما يتعلق بدور المشرف التربوي ودور المشرف التربوي. حضور المعلمين. معلمون. الفرق الإحصائي بين المعلمين الحاصلين على البكالوريوس والدبلومات وذوي الخبرة (6-10) سنوات.

دراسة فرحان (2012) وكان الهدف معرفة واقع عملية الإشراف التربوي في مكاتب (ضواحي القدس) و(رام الله والبييرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الحكومية بالاعتماد على المتغيرات. البحث: (الجنس، سنوات الخبرة، الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الإدارة). تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الابتدائية الحكومية في منطقتي (ضاحيتي بيت المقدس) و(الرملة والبييرة)، وعددهم (92 مديراً، 1163 معلماً). تم استخدام المنهج الوصفي وأظهرت نتائج البحث أن وعي المعلمين والإداريين بواقع الإشراف التربوي كان معتدلاً وبين واقع الإشراف التربوي في مكاتب ضواحي القدس و(الرملة والبييرة). ودورها في تحسين أداء مهنة التدريس، وكانت العلاقة مباشرة، كما تبين عدم وجود فرق بين متوسطات استجابات العينة مقارنة بالواقع. وتعزى عملية الإشراف التربوي في إدارتي (بيت المقدس) و(الرملة والبييرة) إلى متغيرات الجنس والخبرة، وهناك فروق من حيث المؤهل العلمي والإداري والخبرة والوصف الوظيفي. لا يوجد فرق بين متوسط استجابات العينة فيما يتعلق بدور عملية الإشراف التربوي في تحسين الاداء الوظيفي للمعلم في مكاتب (ضواحي بيت المقدس) و(الرملة والبييرة) والتي يمكن ان تعزى الى المتغيرات. من الخبرة والتجربة. والمؤهل العلمي وكانت هناك فروق تعزى لمتغيرات الوصف الوظيفي والجنس. مديرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أونيانغو وأوغولا وأمبوفو، (Onyango & Ogola & Ampofo, 2019) كان الهدف هو دراسة تأثير طريقة الإشراف التربوي المباشر لمديري المدارس على أداء معلمي المدارس الثانوية العامة في غانا.

في هذا البحث تم استخدام أسلوب تصميم الطرق المختلطة، حيث تم استخدام صيغة سولفين لتحديد حجم العينة، حيث تم استخدام عينة عشوائية تتكون من "617" شخصًا منهم "295" مدرسًا، و"222" محافظًا، و"86". تم انتخاب رئيس القسم. ومدير المدرسة "13" و"13" المدير الإقليمي للإرشاد التربوي في غانا واستخدم الاستبيان وطريقة المقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام التكرار والانحدار المتعدد. وتطوير المعلمين، حيث أثبتت الدراسة أن إشراف مديري المدارس على تخطيط الدروس وتطويرها كان له تأثير كبير على أداء المعلم، وأوصت الدراسة بأن تخصص وزارة التعليم في غانا حصة أكبر من التكاليف. الوقت المتاح لمديري المدارس لممارسة الإشراف التربوي والتموي المباشر على المعلمين وتخفيف العبء التعليمي عن مديري المجموعات من قبل مدير المدرسة.

دراسة هويي Hui، (2017) يدور حول توضيح عملية الإشراف التربوي القائم على الملاحظة التجريبية كاستراتيجية جديدة للقيادة التعليمية وأيضًا الاعتماد على نظرية الإشراف التعليمي التطوري في تاوان، حيث يؤكد جوردون جليمان أن الإشراف التعليمي التطوري مهم لتحسين التعليم. دور المعلمين هو ضروري للنجاح، ويعتقدون أيضًا أنه يجب تعديل السلوكيات الإشرافية لمديري المدارس. لذلك استخدم الباحث الإشراف العلاجي كأداة لدراسة أداء مديري المدارس باستخدام نظرية الإشراف التتموي. كانت إحدى أهم نتائج هذه الورقة البحثية هي أن الإشراف التتموي قد يحسن تدريب المعلمين، وقد تؤدي سلوكيات الإشراف التتموي إلى تحسين قدرة المعلمين على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والإشراف التربوي يسهل حياة المعلمين التعليمية مدى الحياة.

دراسة فريدك (Frederick, 2016) أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد مستوى معرفة المشرفين بالإشراف الإكلينيكي وكيفية استخدامه في تحسين أداء المعلمين في المدارس الابتدائية، وكذلك تحديد العلاقة المهنية بين المشرفين والمعلمين، وقد أجريت هذه الدراسة في غانا. منهج البحث وصفي وتحليلي، ويوجد 111 شخصًا منهم (83) معلمًا، و(22) مديرًا، و(5) مشرفين ومشرفين في مجال الإشراف التربوي، وتم استخدام

الاستبيانات والمقابلات كأدوات بحث.. إحدى النتائج الأكثر وضوحاً هي أن معظم مديري المدارس الابتدائية كانوا على دراية بالإشراف السريري واستخدموه في الإشراف على المدارس الابتدائية، ويمكن لمديري المدارس تطبيق معرفتهم حول الإشراف السريري بشكل مناسب وفعال في الإشراف. المعلمين، وأن المشرفين ليس لديهم علاقة مهنية وودية مع المعلمين.

دراسة أوزيل دريم وأكسو (Ozyildirim & Aksu, 2016) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المشرفين التربويين ومديري المدارس وتوقعات المعلمين من الإشراف بناءً على نموذج Gluckman للإشراف التتموي وأيضاً التعرف على الاختلاف في آراء أعضاء البحث وفقاً لمتغيرات الدراسة لـ (66) مدير مدرسة و(529) معلماً في محافظة أنطاليا بتركيا، تتكون أداة الدراسة من استبيان مكون من (48) فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي طريقة الإشراف المباشر والإشراف التشاركي. طريقة وطرق المراقبة غير المباشرة المبنية على نموذج المراقبة أظهرت نتائج البحث أن مديري المدارس والمشرفين والمعلمين يفضلون الأسلوب التشاركي على أسلوب التحكم في القيادة في المواقف التي يحتاجون فيها إلى التوجيه أكثر مما يدل على إصرارهم. في مفهوم التعاون، ينظر المشرفون والمعلمون أكثر إلى العلاقات الإنسانية في عملية الإشراف.

دراسة كويكو واريك (Kweku & Eric, 2014) تم إجراء هذا البحث بهدف التعرف على آراء معلمي المدارس الابتدائية الحكومية فيما يتعلق بدور الإشراف التربوي في تطورهم المهني، في مدينة وينيبا بغانا، تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث عبارة عن استبيان. تم تطبيقه على (106) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز النتائج كما يلي: يعتقد الغالبية العظمى من المعلمين أن الإشراف التربوي له تأثير إيجابي على تطورهم المهني من حيث التعرف على الخصائص التتموية للطلاب والمناهج الدراسية، والبرامج التعليمية. طريقة التدريس واستخدام المواد التعليمية وإدارة الفصل.

دراسة توماس (Thomas, 2013) كان الغرض منه فهم المعلمين للعلاقة بين الزيارات الإشرافية الدقيقة وأداء المعلم وتأثير أسلوب الإشراف غير التقليدي على الممارسات التعليمية في تطوير العملية التعليمية.

أجريت هذه الدراسة في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة منهجًا نوعيًا من خلال استطلاع عبر الإنترنت شمل (47) معلمًا ومعلمة واجتماعات فردية لثلاثة معلمين وثلاثة مديرين. وكانت أبرز النتائج على النحو التالي: نتيجة زيارات المراقبة المستمرة، تم ترسيخ علاقة أقوى بين المشرف والمعلم، وهناك نجاح في تطوير أداء المعلم واكتساب مهارات جديدة تساعد على تحسين العمل التدريسي.

دراسة كابوسوز غلو وبالابان (Balaban & Kapusuzoglu, 2010)، الهدف من هذا البحث هو التعرف على دور مشرفي المرحلة الابتدائية في تدريس وظيفة المعلمين من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم، ويضم المجتمع المدروس (297) معلمًا و(35) مشرفًا يعملون في منطقتي بولو وديوز. في تركيا مدرس واحد و(26) مشرف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتوفرة حول موضوع الدراسة تبين أن معظمها تحدث عن الإشراف التربوي وطرقه وأداء المشرف، كما أوضح موضوع الدراسة بشكل عام. من خلال المحتوى أعلاه، تتضح لنا الأمور التالية:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

من حيث الهدف: هدفت دراسة السيد وسليمان، والمشخي، ومحمد (2020) التعرف على "مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عمان"، وأما دراسة المالكي (2020) فتطرقت إلى مستوى الأداء الإشرافي للمشرف التربوي الاختصاصي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، وأما دراسة الحاج (2020) فدرست واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه، وأما دراسة الزيدي (2020) فتمحورت حول تقييم أداء المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، وأما دراسة القطبي وأوباجي (2020) فتمحورت حول "درجة توفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر

المعلمين"، وأما دراسة طرشي (2019) التي كانت بعنوان: "تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة"، وأما دراسة الزهراني (2019) فتحدثت عن "اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن"، كما هدفت دراسة قيطة والزيان (2014) إلى التعرف لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، وأما دراسة امبيض (2014) فهذهت إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، في حين تحدثت دراسة فرحان (2012) عن "واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي (ضواحي القدس) و(رام الله والبيرة) ودوره في رفع الأداء الوظيفي للمعلم كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الأساسية"، وأما دراسة سليمان (2011) فهذهت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف المختلفة، وذلك من جهتي نظر المشرفين والمعلمين في محافظتي بيت لحم والخليل، وأما بخصوص الدراسات الأجنبية فهذهت دراسة فريدريك وبنيامين (Frederick & Benjamin, 2016)، إلى معرفة مدى علم المشرفين بالإشراف العيادي، وكيفية استخدامهم له في تعزيز أداء المعلمين في المدارس الأساسية، كما هدفت دراسة كويكو واريك (Kweku & Eric, 2014)، إلى فحص آراء معلمي المرحلة الأساسية الحكومية تجاه دور الإشراف التربوي في تطوير نموهم المهني، وقد أجريت الدراسة في مدينة وينيبا بغانا، و تمحورت دراسة توماس (Thomas, 2013) حول مدى فهم المعلمين للعلاقة بين الزيارات الإشرافية المصغرة وأداء المعلم، وأثر النمط الإشرافي غير التقليدي في الممارسات التربوية في تطوير العملية التعليمية، كما هدفت دراسة كابوسوز غلو وبالإبان (Kapusuzglu & Balaban, 2010)، إلى التعرف على أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريس المعلمين على وظائفهم، وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم.

من حيث الأداة: استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات.

من حيث المنهجية: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

لا شك أن الدراسة الحالية قد استفادت بشكل كبير من الدراسات السابقة، ومن بين جوانب الفائدة العلمية للدراسات السابقة، أنها قد ساعدت الباحثة في تحديد العنوان بشكل دقيق، وكذلك تحديد المنهجية المناسبة للدراسة، وكذلك فقد تمت الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة وفقراتها في بناء أداة الدراسة الحالية.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة تناولها مستوى أداء المشرفين التربويين في المدارس التابعة لإدارة بلدية القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حيث أنها الأولى من نوعها على المستوى المحلي حسب علم الباحثة، والتي تكشف مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما أن الدراسة الحالية استخدمت أداتين وهما المقابلة والاستبانة، كما جاءت هذه الدراسة بعد ما أحدثته جائحة كورونا من تدهور في التعليم والإشراف على التعليم، كما اتسع نطاق الإشراف التربوي في مدارس مدينة القدس؛ بسبب تقليص عدد المدارس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، مقابل زيادة عدد المدارس التابعة لبلدية القدس، كما أن هذه الدراسة تستخدم مصطلح الإشراف التربوي المتعارف عليه في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، كما تم تعريفه في الدراسة مسبقاً إلا أن مصطلح المرشد التربوي هو المتعارف عليه في مدارس القدس.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في هذا البحث، كما يتعرف على المجتمع المدروس وعينته، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في البحث، كما يتضمن مراحل صدقه وموثوقيته. كما يتضمن وصف متغيرات الدراسة، والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة؛ وذلك لكونه مناسباً لمتطلبات الدراسة والمعطيات الكمية والنوعية، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الوقائع بشكلها الظاهر على أرض الواقع ووصفها بشكل دقيق، والتعبير الكمي والنوعي يظهر في التعبير عن الخصائص للظاهرة باستخدام التعبير الكيفي، والتعبير الكمي عن الأرقام والمعطيات ودرجة الارتباط (غازي، 2007).

مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة من جميع معلمي/ات، ومديري/ات المدارس الحكومية والخاصة التابعة لإدارة بلدية القدس، البالغ عددهم (165) مديراً/ة، (5195) معلماً/ة.

الجدول (1)

مجتمع الدراسة

المدراس	المعلمون	المعلمّات	المديرون	المديرات
المدارس الخاصة	1000	1500	30	50
المدارس الحكومية	1500	1195	45	40
المجموع	2500	2695	75	90

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مقدارها (302) معلما ومعلمة، (30) مدير ومديرة، حيث بلغت العينة ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة للمعلمين، أما المدراء كانت نسبتهم (18%).

الجدول (2)

يوضح عينة الدراسة موزعة حسب متغيراتها.

المتغير	خاصة		حكومية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
معلم	38	12.6%	68	22.5%
معلمة	41	13.6%	155	51.3%
المجموع	79	26.2%	223	74%
بكالوريوس	59	19.5%	81	26.8%
ماجستير فأعلى	20	6.6%	142	47.0%
المجموع	79	26%	223	74%
أقل من 5 سنوات	39	12.9%	50	16.6%
من 5-10 سنوات	26	8.6%	91	30.1%
أكثر من 10 سنوات	14	4.6%	82	27.2%
الخاصة	79	26%		
نوع المدرسة			223	74%
حكومية				

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة جرى استخدام أداتين هما الاستبانة والمقابلة، وفيما يلي توضيحا لكل منهما:

1. **الاستبانة:** باعتبارها الأداة الرئيسة في موضوع الدراسة، وهو مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس

القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث جرى الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة من أجل بنائها،

ومن الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة دراسة المشيخي وآخرين (2020)، ودراسة المالكي

(2020)، ودراسة الزبيدي (2020) في بناء مجالات الاستبانة، بالإضافة إلى استخدام الباحثة سلم

ليكرت الثلاثي، كما راعت الباحثة احتواء (الاستبانة) على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: (المتغيرات الديموغرافية) للدراسة التي تكوّنت: من متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، ومتغير المؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

القسم الثاني: مجالات استبانة الدراسة الرئيسة (مجالاتها وفقراتها):

احتوى هذا القسم على (31) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

المجال الأول: القيادة التربوية، واحتوى على (7) فقرات

المجال الثاني: التخطيط والسياسات، واحتوى على (7) فقرات.

المجال الثالث: المنهج والمادة العلمية، واحتوى على (8) فقرات.

المجال الرابع: العلاقات والمجتمع الخارجي، واحتوى على (5) فقرات.

المجال الخامس: التقويم، واحتوى على (4) فقرات.

صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجالات التربوية والإدارية في جامعة النجاح الوطنية (ملحق ج)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه أما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (31) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

كما كانت عدد الفقرات قبل التحكيم (25) الملحق (أ)، وقد أضاف المحكمين (6) فقرات وأوصوا بإعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات.

ثبات الأداة

استخلصت الباحثة معامل الثبات للأداة بشكل عام باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، الملحق (5)، والجدول

(3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

الجدول (3)

يبين معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها).

معامل الثبات	عدد الفقرات	أسماء المجالات
.926	7	المجال الأول: القيادة التربوية
.936	7	المجال الثاني: التخطيط والسياسات
.939	8	المجال الثالث: المنهج والمادة العلمية
.928	5	المجال الرابع: العلاقات والمجتمع الخارجي
.932	4	المجال الخامس: التقويم
.981	31	المجال الكلي

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.926-0.936)، في حين

بلغ الثبات الكلي (0.981) وهي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض البحث العلمي.

2. **المقابلة:** هي استبيان شفهي يجمع الباحث من خلاله المعلومات، والفرق بين المقابلة والاستبيان هو أن

الموضوع هو الذي يكتب الإجابات في الاستبيان، بينما يكتب الباحث نفسه إجابات المبحوثين في

المقابلة، كما ويلجأ الباحث للمقابلة عند استدراج المفحوص، وكسر تحفظاته، ومع الأشخاص الذين لا

يعبئون الاستبانة، ولا يهتمون بها (عطوان ومطر، 2018)، وقد أجريت مقابلات بواقع ثلاث عشرة

مقابلة تحتوي على (5) أسئلة كانت موجهة للأشخاص المعنيين (مديري المدارس الخاصة والحكومية

التابعة لإدارة بلدية القدس) للإجابة عليها وفق الملحق (ج)، حيث تم عرضها على مجموعة من

المحكمين، من أجل التأكد من صدقها.

حيث تمثلت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

1. ما المهام القيادية التربوية التي يقوم بها المشرف التربوي؟
2. ما دور المشرف التربوي في وضع السياسات التربوية؟
3. من واقع تجربتك العملية، ما المهام التي يقوم بها المشرف التربوي تجاه المنهج والمادة العلمية؟
4. ما الأساليب التي يتبعها المشرف التربوي في دعم العلاقات والمجتمع الخارجي؟
5. ما تقييمك لأدوار المشرف التربوي؟

إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة عدة خطوات وإجراءات لتحقيق أهداف الدراسة وهي كالتالي:

- تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها.
- تحديد مجتمع الدراسة. عينته مسؤولاً عن جميع المعلمين ومديري المدارس الحكومية والخاصة التابعة لبلدية القدس.
- الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة مجتمع الدراسة.
- تحديد واختيار أفراد العينة.
- إعداد أداة البحث (الاستبانة، المقابلة) وتوزيعها على أفراد العينة، حيث تم التنسيق مع عينة الدراسة من معلمين ومعلمات من أجل توزيع الاستبيان عليهم، كما تم التنسيق مع المدراء والمديرات من أجل طرح أسئلة المقابلة عليهم، وذلك من خلال التواصل معهم إلكترونياً من أجل الإجابة على أسئلة المقابلة.
- جمع البيانات وتبويبها.
- معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- الوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها، وإصدار التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

متغيرات الدراسة:

واشتملت على عدد من المتغيرات المستقلة، والتابعة وحيد وهي:

المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي: وله مستويان (معلم، ومعلمة).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. نوع المدرسة: وله مستويان (حكومية، خاصة).

المتغيرات التابعة: تشمل هذه الدراسة على متغير تابع وحيد يتمثل بدرجة استجابة المعلمين حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس.

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة في تحليل البيانات المعالجات الإحصائية التالية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة ومجالاتها.
- إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (t-test) لفحص فرضية النوع الاجتماعي.
- اختبار تحليل تباين أحادي (One-Way Anova) لفحص فرضيات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة.
- اختبار كرونيباخ ألفا لحساب معامل ثبات.
- كما تم تحليل إجابات المدرء في المقابلة بناء على التحليل النوعي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تتضح نتائج الدراسة في كونها الخلاصة التي تم التوصل إليها بناءً على فرضيات وأسئلة الدراسة الخاصة بموضوع الدراسة، وهو (مستوى أداء المشرفين التربويين في المدارس الخاضعة لإدارة بلدية القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحديد نتائجها جرت الاستعانة بالمقياس الثلاثي مثل (الحاج، 2020) الآتي:

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
بدرجة قليلة	أقل من 2.50
بدرجة متوسطة	من 2.50-3.50
بدرجة كبيرة	أكثر من 3.50

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الوصفي الكمي (أسئلة الاستبانة):

النتائج المتصلة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى أداء المشرفين التربويين في المدارس الخاضعة لإدارة بلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالها الكلي، وفيما يأتي توضيح لهذه النتائج:

1. القيادة التربوية:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال القيادة التربوية

الرقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع		
		المتوسط	الانحراف	درجة	المتوسط	الانحراف	درجة	المتوسط	الانحراف	درجة
		الحسابي	المعياري	الإجابة	الحسابي	المعياري	الإجابة	الحسابي	المعياري	الإجابة
1.	يعقد المشرف التربوي اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.	3.87	.88	كبيرة	4.10	.64	كبيرة	4.04	.71	كبيرة
2.	يتعرف المشرف على الاحتياجات المهنية للمعلمين.	3.58	.89	كبيرة	3.92	.65	كبيرة	3.83	.73	كبيرة
3.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة خطط التدريس.	3.78	.86	كبيرة	3.95	.69	كبيرة	3.91	.74	كبيرة
4.	يوثق المشرف التربوي العلاقة بين الإداريين والمعلمين داخل المدرسة.	3.53	.90	كبيرة	3.91	.68	كبيرة	3.81	.76	كبيرة
5.	يعالج المشرف التربوي المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية.	3.66	.88	كبيرة	3.88	.71	كبيرة	3.82	.76	كبيرة
6.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على تحديد احتياجات البرامج التعليمية القائمة	3.67	.84	كبيرة	3.97	.67	كبيرة	3.89	.73	كبيرة
7.	يقدم المشرف التربوي للمعلمين إرشادات لإدارة العملية الصفية بنجاح.	3.73	.84	كبيرة	3.99	.65	كبيرة	3.92	.71	كبيرة
	القيادة التربوية	3.69	.76	كبيرة	3.96	.53	كبيرة	3.89	.61	كبيرة

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة التربوية للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبيّن أنّ المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (3.69) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبيّن أنّ المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (3.96) وبدرجة استجابة كبيرة.

2. التخطيط والسياسات:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال التخطيط والسياسات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الانحراف خاصة	المتوسط الانحراف حكومية	المتوسط الانحراف المجموع	درجة	درجة	درجة
		الحسابي المعياري الإجابة	الحسابي المعياري الإجابة	الحسابي المعياري الإجابة	كبيرة	كبيرة	كبيرة
1.	يقدم المشرف العون والتدريب اللازم للنمو المهني للمعلمين.	3.67	3.99	3.90	كبيرة	كبيرة	كبيرة
2.	يساعد المشرف المعلمين في الربط بين حقول المعرفة المختلفة.	3.65	3.95	3.87	كبيرة	كبيرة	كبيرة
3.	يقترح المشرف التربوي أساليب لمعالجة الضعف في المقررات الدراسية.	3.67	3.94	3.87	كبيرة	كبيرة	كبيرة
4.	المشرف ملم بأساليب الإشراف التربوي.	3.65	3.95	3.87	كبيرة	كبيرة	كبيرة
5.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع المعلمين لمناقشة خطط التدريس.	3.65	3.96	3.88	كبيرة	كبيرة	كبيرة
6.	يشرك المشرف المعلمين في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية.	3.57	3.94	3.84	كبيرة	كبيرة	كبيرة
7.	يضع المشرف أهدافاً واضحة للتعليم وجعلها حاضرة في كل لقاءاته	3.61	3.92	3.84	كبيرة	كبيرة	كبيرة
	التخطيط والسياسات	3.64	3.95	3.87	كبيرة	كبيرة	كبيرة

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط والسياسات للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبيّن أنّ المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (3.64) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبيّن أنّ المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (3.95) وبدرجة استجابة كبيرة.

3. المنهج والمادة العلمية

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال المنهج والمادة العلمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الانحراف	درجة	المتوسط الانحراف	درجة	حكومية	المتوسط الانحراف	درجة	المجموع
		الحسابي المعياري الإجابة	كبيرة	المتوسط الانحراف	كبيرة	المتوسط الانحراف	كبيرة	المتوسط الانحراف	كبيرة
1.	يعدّل المشرف في أسلوب قيادة المادة التعليمية حسبما يقتضيه الموقف.	3.76	كبيرة	3.98	كبيرة	3.92	كبيرة	3.62	كبيرة
2.	يدعم المشرف العمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات بين أعضاء هيئة التدريس.	3.66	كبيرة	3.90	كبيرة	3.83	كبيرة	3.65	كبيرة
3.	يكون المشرف قناعات مشتركة مع المعلمين.	3.71	كبيرة	3.95	كبيرة	3.89	كبيرة	3.68	كبيرة
4.	يكون المشرف علاقات عمل جيدة مع المعلمين.	3.66	كبيرة	3.94	كبيرة	3.87	كبيرة	3.64	كبيرة
5.	ينظّم المشرف جدولاً فصلياً أو سنوياً للزيارات المتبادلة بين المعلمين.	3.63	كبيرة	3.92	كبيرة	3.84	كبيرة	3.66	كبيرة
6.	يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات التي يطرحها مجلس أولياء الأمور.	3.67	كبيرة	3.91	كبيرة	3.85	كبيرة	3.66	كبيرة
7.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على استخدام أساليب التعزيز لإثارة الدافعية للتعلم.	3.57	كبيرة	3.96	كبيرة	3.86	كبيرة	3.69	كبيرة
8.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على رصد الأداء التدريسي	3.71	كبيرة	3.92	كبيرة	3.87	كبيرة	3.64	كبيرة
	المنهج والمادة العلمية	3.67	كبيرة	3.94	كبيرة	3.87	كبيرة	3.55	كبيرة

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المنهج والمادة العلمية للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (3.67) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة.

4. العلاقات والمجتمع الخارجي

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال العلاقات والمجتمع الخارجي

الرقم	نص الفقرة	خاصة		حكومية		المجموع	
		المتوسط الانحراف	درجة	المتوسط الانحراف	درجة	المتوسط الانحراف	درجة
1.	يناقش المشرف أساليب التقويم التي يستخدمها المعلمون في ضوء الأهداف التعليمية.	3.76	.84	كبيرة	4.02	.57	كبيرة
2.	يتعاون المشرف مع المعلمين في وضع آليات لتقويم.	3.77	.78	كبيرة	3.96	.60	كبيرة
3.	يقيس المشرف قدرة المعلم على إعداد الخطط العلاجية.	3.73	.80	كبيرة	3.98	.62	كبيرة
4.	يساعد المشرف التربوي في إعداد الأنشطة التعليمية الملائمة للدروس.	3.71	.72	كبيرة	3.96	.64	كبيرة
5.	ينمي المشرف التربوي مهارة توزيع عناصر الدرس على زمن الحصة.	3.68	.78	كبيرة	4.00	.54	كبيرة
	العلاقات والمجتمع الخارجي	3.73	.71	كبيرة	3.98	.51	كبيرة

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقات والمجتمع الخارجي للمدارس الخاصة والحكومية؛ فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (3.73) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (3.98) وبدرجة استجابة كبيرة.

5. التقويم

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في مجال التقويم

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الانحراف درجة	المتوسط الانحراف درجة	المتوسط الانحراف درجة	حكومية	المجموع				
		المتوسط الانحراف درجة الحسابي المعياري الإجابة	المتوسط الانحراف درجة الحسابي المعياري الإجابة	المتوسط الانحراف درجة الحسابي المعياري الإجابة						
1.	يساعد المشرف التربوي في تحديد الأهداف التعليمية للبرامج العلاجية للتلاميذ المتأخرين دراسياً.	3.70	.79	كبيرة	4.01	.58	كبيرة	3.93	.65	كبيرة
2.	يرشد المشرف التربوي إلى أساليب التدريس الملائمة لأعمار الطلبة	3.67	.76	كبيرة	3.95	.57	كبيرة	3.88	.64	كبيرة
3.	يوجه المشرف التربوي إلى التنوع في طرق وإستراتيجيات التدريس بما يناسب المواقف التعليمية.	3.68	.78	كبيرة	3.96	.60	كبيرة	3.88	.66	كبيرة
4.	يحفّز المشرف التربوي على الابتكار والتجديد في طرق وإستراتيجيات التدريس.	3.66	.77	كبيرة	3.95	.58	كبيرة	3.87	.64	كبيرة
	التقويم	3.70	.76	كبيرة	3.96	.56	كبيرة	3.89	.63	كبيرة

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال التقويم للمدارس الخاصة والحكومية؛

فقد تبين أنّ المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (3.70) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أنّ المتوسط

الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (3.96) ودرجة استجابة كبيرة.

6. المجال الكلي

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة المدروسة في المجال الكلي

الرقم	المجال	خاصة		حكومية		المجموع	
		المتوسط الانحراف	درجة	المتوسط الانحراف	درجة	المتوسط الانحراف	درجة
		الحسابي	الإجابة	الحسابي	الإجابة	الحسابي	المعياري الإجابة
1.	القيادة التربوية	3.69	كبيرة	3.96	كبيرة	3.89	كبيرة
2.	التخطيط والسياسات	3.64	كبيرة	3.95	كبيرة	3.87	كبيرة
3.	المنهج والمادة العلمية	3.67	كبيرة	3.94	كبيرة	3.87	كبيرة
4.	العلاقات والمجتمع الخارجي	3.73	كبيرة	3.98	كبيرة	3.92	كبيرة
5.	التقويم	3.68	كبيرة	3.96	كبيرة	3.89	كبيرة
	المجال الكلي	3.68	كبيرة	3.96	كبيرة	3.89	كبيرة

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة، ففي المدارس الخاصة كان المتوسط الحسابي للمجال الأول (القيادة التربوية): (3.69) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.67) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على متوسط حسابي (3.73) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.68) بدرجة استجابة كبيرة، أما (المجال الكلي) فقد حصل على متوسط حسابي (3.68) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما بخصوص المدارس الحكومية فقد كان المتوسط الحسابي للمجال الأول (القيادة التربوية): (3.96) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.95) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على متوسط حسابي (3.98) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.96) بدرجة استجابة كبيرة، أما (المجال الكلي) على متوسط حسابي (3.96) وبدرجة استجابة كبيرة، بناء على ذلك فقد

كان المتوسط الحسابي للمجال الأول: القيادة التربوية (3.89) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.87) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.87) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على متوسط حسابي (3.92) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.89) بدرجة استجابة كبيرة، وأما (المجال الكلي) فقد حصل على متوسط حسابي (3.89) وبدرجة استجابة كبيرة.

النتائج المتصلة بفحص فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، ستناقش الباحثة الفرضيات التي تختبر مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وللتأكد من صدق هذه الفرضيات استخدمت الباحثة الاختبارات الآتية لمعرفة مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين:

1. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

2. اختبار (ت) للعينات المستقلة. (Independent Sample T-test)

3. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

وتبين الجداول (10-14) نتائج الإجابة على فرضيات الدراسة.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني: "هل يختلف مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟"

فحص الفرضية الأولى التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية، وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (10)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	معلمة (=N196)		معلم (=N106)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.014	-2.482-	300	.610	3.95	.601	3.77	القيادة التربوية
.016	-2.433-	300	.578	3.92	.592	3.75	التخطيط والسياسات
.086	-1.724-	300	.543	3.90	.554	3.79	المنهج والمادة العلمية
.116	-1.577-	300	.575	3.95	.580	3.84	العلاقات والمجتمع الخارجي
.112	-1.596-	300	.558	3.92	.591	3.81	التقويم
.035	-2.123-	300	.526	3.93	.554	3.79	المجال الكلي

يتضح من خلال الجدول (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء محاور (المنهج والمادة العلمية)، و(العلاقات والمجتمع الخارجي)، و(التقويم)، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.035) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الفروق لصالح الإناث؛ إذ كان المتوسط الحسابي (3.93) أكبر من الذكور (3.79).

فحص الفرضية الثانية التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية، وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (11) -ملحق (هـ)- يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من خلال الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء محوري (التخطيط والسياسات)، و(التقويم)، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.022) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

فحص الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة). -أنظر الجدول (12) ملحق (هـ)-.

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (13) -ملحق (هـ)- يوضح ذلك.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجات الحرية، وقيم (ف) المحسوبة، وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لدرجة استجابة الأفراد في المجالات الدراسية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من خلال الجدول (13) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء مجال القيادة التربوية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، كما بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.061) وهي قيمة أكبر من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة. -انظر الجدول (14) ملحق (هـ)-.

يوضح الجدول (14) دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجال القيادة التربوية، حيث تبين أنه يوجد فروق بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، ومن كانت خبرته من 5-10 سنوات، حيث كانت الفروق لصالح من كانت خبرته من 5-10 سنوات، كما كان هناك فروق بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كانت الفروق لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، وبالتالي تجد الباحثة أنه كلما كان الفرد أكثر خبرة في مجال عمله كان أكثر إماماً بالموضوع.

فحص الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير نوع المدرسة).

ولاختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية، وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (15) -ملحق (هـ)- يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من خلال الجدول (15) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير نوع المدرسة على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير نوع المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية، حيث كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وهي أكبر من المدارس الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.68).

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين الذي تمثل في: ما مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المديرين؟ قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام البريد الإلكتروني، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، كما يأتي:

نتائج أداة الدراسة الثانية (المقابلة):

النتائج المتصلة بالسؤال الأول: ما المهام القيادية التربوية التي يقوم بها المشرف التربوي؟

أظهرت النتائج أنّ من المهمات القيادية التي يقوم بها المشرف التربوي هي: التفتيش عن الأخطاء، وتوحيد الجهود والأهداف بين معلمي المادة في المدرسة الواحدة، إضافة للمراقبة، والتوجيه والإرشاد، ومتابعة المعلمين في الأمور التعليمية، وتمير كل جديد وحديث، والاطلاع على أداء المعلم ومتابعته في التطوير والتحسين

وتقديم العون والمساعدة له، وأن المشرف التربوي يقوم بزيارة المدارس وحضور حصص للمعلمين، وتوجيههم ومتابعة تمكينهم وتطويرهم المهني وقدراتهم بالنسبة للمادة المتخصصة بها، ويكون حلقة وصل بينهم وبين الإدارة، ويبني مع طاقمه الخاص الميزانية المطلوبة لهم، وكيفية استغلالها والهدف منها.

ويُشار إلى أن آراء المبحوثين تتفق مع نظرية الإدارة العلمية الكلاسيكية، لأنها من أقدم النظم المعروفة في مجال الإشراف التربوي وتقييم المعلم، مما أضفى عليها طابعًا تقليديًا. يجعل الإشراف التربوي يعتمد إلى حد كبير على مفاهيم بسيطة للتقييم ويستخدم أيضًا إجراءات وعمليات لم تتغير منذ عقود طويلة ولعل النقطة الأكثر أهمية هي تأكيد الجميع على أهمية تطوير أداء المشرفين التربويين لما له من أهمية على تطوير العملية التعليمية التربوية ككل.

وبخصوص هذا الموضوع أدركت الباحثة (لأنها تعمل في النظام التربوي) أن المشرف التربوي له واجبات قيادية عديدة من أهمها: توجيه إدارة المدرسة إلى الأساليب الجديدة في إدارة المدرسة وتدريب المعلمين. والتركيز على أهمية تدريب المعلمين من خلال تمكين عملية التخطيط والتتبع والتقييم والتنظيم.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني: ما دور المشرف التربوي في وضع السياسات التربوية؟

توصلت نتائج الدراسة أن دور المشرف التربوي في وضع السياسات التربوية بأنها ذات تأثير بسيط، وأنه غير متعمق في الوظائف التربوية ذات القرارات المهمة، وليس له دور مركزي في هذا المجال، وهو يقدم بعض التوصيات فقط والقرار يعود للإدارة.

توضح النتائج بناء على الإجابات أن معظم الإجابات حول دور المشرف التربوي في وضع السياسات التربوية بسطحية دوره وعدم تعمقه في الوظائف التربوية، وليس له دور مركزي في هذا المجال، وأنه يقدم التوصيات والقرار للإدارة، بينما كانت بعض الإجابات أن دوره يتمثل في المشاركة الفعلية في وضع السياسات التربوية، حيث اعتبرته قائدًا في وضع جميع الأمور التي تتعلق بالمدرسة، كما جاءت بعض الإجابات بأن

السياسات التربوية الموجودة داخل المدرسة ثابتة وراسخة فلكل مدرسة سياستها الخاصة بها، و للمشرف العمل على التحسين أو التطوير أو الإضافة بما يتلاءم ومتطلبات المدرسة، كما يمكن أن يساهم في وضع المناهج، أما السياسات التربوية فلا يمكنه وضعها، إنما تقديم النصائح من خلال تجاربه الميدانية في المدارس، وييدي الرأي في المواضيع فقط؛ لأن وضع السياسات يأتي ممن هم أعلى مرتبة من المشرف، ولا يشارك في وضع السياسات العامة، لكن قد يعطي رأياً فقط، كما يشارك في صياغة وتطبيق الأهداف التربوية الخاصة بالمدرسة والمشتقة من الأهداف العامة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بحسب الخطة التعليمية. على ضوء ذلك استنتجت الباحثة أن للمشرف التربوي دوراً لا بأس فيه في وضع السياسات التربوية، وذلك عن طريق وضع توصيات مهمة للمدير والمعلم في كيفية إنجاح العملية التعليمية في المدرسة، وهذا يتفق مع نظرية إشراف العلاقات الإنسانية، والتي يتم الاهتمام بمفاهيم مثل ديناميات المجموعة والإشراف الديمقراطي والمفاهيم السلوكية للتحفيز، ولكن ما ينبثق عن هذه النظرية هو أن هناك مبالغة في تقدير أهمية العوامل والروح النفسية والإنسانية، فضلاً عن المبالغة في الاهتمام. البشر. سوف تؤدي العلاقات إلى التراخي والإهمال وضعف النتائج، والحركة التي دعت إليها، ويقال أن هذه النظرية أصبحت إشرافاً متساهلاً ومُساهلاً أدى إلى إهمال جسيم للمدرسين حتى لم يعد المشرفون قادرين على التأثير على المعلمين. إلا بإقامة الصداقات وإقامة العلاقات الشخصية.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث: من واقع تجربتك العملية، ما المهام التي يقوم بها المشرف التربوي تجاه

المنهج والمادة العلمية؟

أظهرت النتائج أن مهمات المشرف التربوي تجاه المنهج والمادة العلمية أنه يكون مستمعاً للخطط كما يعمل على إثراء المادة التعليمية بما يراه مناسباً، ويقوم باقتراح الإستراتيجيات، ويقوم بتوضيح الأسس والفلسفة التي يقوم عليها المنهج، كما يلعب دوراً استشارياً تجاه المنهج والمادة العلمية، ومحاولة ملاءمة المنهج مع ما يناسب بيئة التعليم سواء باستخدام أساليب حديثة أو إدخال إضافات تثري الاستغلال الأمثل للمنهج، كما

ويسعى إلى تحسين وتطوير المنهج والمادة العلمية، ويساهم المشرف في وضع وتعديل المناهج التربوية، كما يساعد المعلم في شرح المواد والدروس بأفضل الطرق والوسائل سواء بتعليم المادة أو تقييم الطلاب، ومتابعة ومقارنة الخطط الفصلية مع المنهاج، ومقارنة مخرجات التعليم مع المنهاج، ومراقبة الأخطاء الموجودة في المنهاج، واختيار المنهج الدراسي الذي يدعم المنهج والمادة التي وضعتها الوزارة، وتيسير وصول المعلومات المطلوبة من المادة الدراسية.

وعليه فإن هذا البيان يتوافق مع النظرية الجديدة للإشراف الإداري العلمي، لأن هذه النظرية تعكس أهمية تحديد الأهداف بوضوح وبصيغة سلوكية.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع: ما الأساليب التي يتبعها المشرف التربوي في دعم العلاقات والمجتمع الخارجي؟

دارت استجابة المبحوثين عن الأساليب التي يتبعها المشرف التربوي في دعم العلاقات والمجتمع الخارجي، بأنه يفشل في هذه العلاقات، كما يقوي العلاقات ما بين المعلم والمدرسة من جهة وبرامج تربوية لمؤسسات مجتمعية، كما يقدم النصح والمشورة والمشاركة، كما يقوم بجولات بالبيئة المحيطة، ويقدم النصح والمشورة والمشاركة، ويعمل على طرح مشاريع/ مبادرات/ شراكة مع المجتمع المحلي، يعمل على إعداد لقاءات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، يتبع أسلوب الزيارات والتواصل مع المعلمين والمدارس، يقدم لقاءات مشتركة، وزيارات متبادلة، يشرف على مشاريع وفعاليات للطلاب، يشجع على التواصل المستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي، يسعى إلى بناء علاقات وفعاليات مشتركة لدمج المدرسة والمجتمع المحيط واستغلال قدرات المؤسسات و المجتمع المحيط لخدمة المدرسة والمجتمع بحيث تصبح المدرسة والمجتمع جسمًا واحدًا، يتبع أسلوب الحوار والمناقشة ورشات العمل.

على ضوء ذلك وجدت الباحثة أن هناك مجموعة من الأساليب التي يتبعها المشرف التربوي في دعم العلاقات والمجتمع الخارجي، من أهمها أنه يدعم العمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات بين أعضاء هيئة التدريس،

يكون المشرف قناعات مشتركة مع المعلمين، ويكون المشرف علاقات عمل جيدة مع المعلمين، ينظم المشرف جدولاً فصلياً أو سنوياً للزيارات المتبادلة بين المعلمين، يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات التي يطرحها مجلس أولياء الأمور.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس: ما تقييمك لأدوار المشرف التربوي؟

دارت استجابات المبحوثين ما بين جيد، جيد جداً، متوسط، سيئ، كما أن للمشرف دوراً مهماً في إنجاح واستمرار العملية التربوية، كما يعتبر عاملاً مساعداً جداً إذا ما جرى تفعيله بشكل جيد، كما وصف بعض أفراد العينة دور المشرف بأنه دور داعم، فعال، ذو حضور، دائم، متواصل، ومتعلق بسيرورة العمل، واعتبر أيضاً أنه مهم ورئيس، ويساعد في سير العملية التعليمية ويسهل عمل مدير المدرسة.

وبحسب المواد السابقة وجد الباحث أن هناك عدة تقييمات لأدوار المشرف التربوي منها أن المشرف التربوي لديه القدرة على استخدام أساليب التعزيز لزيادة الدافعية للتعلم، والمشرف يناقش طرق التقييم التي يستخدمها المعلمون. ضوء الأهداف التربوية وقياس قدرة المعلم على إعداد الخطط التصحيحية.

استخلاصات المقابلة

بناء على الأسئلة الخاصة للمدرء قد جاءت استخلاص المقابلة على النحو التالي:

1. بين المديرون بأن المشرف التربوي له واجبات قيادية عديدة من أهمها: توجيه إدارة المدرسة إلى الأساليب الجديدة في إدارة المدرسة وتدريب المعلمين.
2. كما بين المديرون بأن للمشرف التربوي دور في وضع السياسات التربوية بسطحية دوره وعدم تعمقه في الوظائف التربوية، وليس له دور مركزي في هذا المجال، وأنه يقدم التوصيات والقرار للإدارة، بينما كانت بعض الإجابات أن دوره يتمثل في المشاركة الفعلية في وضع السياسات التربوية.

3. وأظهرت النتائج بأن المشرف يساهم في وضع وتعديل المناهج التربوية، كما يساعد المعلم في شرح المواد والدروس بأفضل الطرق والوسائل سواء بتعليم المادة أو تقييم الطلاب.
4. كما أكد المديرون بأن المشرف التربوي يدعم العلاقات مع المجتمع الخارجي.
5. كما دارت استجابات المديرون في تقييم أدوار المشرف التربوي ما بين جيد، جيد جداً، متوسط، سيئ.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة حول ما توصل إليه الباحث في هذا البحث، والذي يبحث في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والإداريين، وكذلك تحديد دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في الموضوع. الدراسة.

اشتمل هذا البحث على مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وقام الباحث بتحليل أسئلة وفرضيات البحث في تحليل إحصائي، وناقش النتائج ذات الصلة، وقدم مقترحات حسب نتائج هذا البحث.

مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتصلة بالسؤال الأول

ما مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، ففي المدارس الخاصة كان المتوسط الحسابي للمجال الأول (القيادة التربوية) (3.69) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) ودرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.67) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على متوسط حسابي (3.73) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.68) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي فقد حصل على متوسط حسابي (3.68) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما بخصوص المدارس الحكومية فقد كان المتوسط الحسابي للمجال الأول (القيادة التربوية): (3.96) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني

(التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.95) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على متوسط حسابي (3.98) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.96) بدرجة استجابة كبيرة، وأما (المجال الكلي) فقد حصل على متوسط حسابي (3.96) وبدرجة استجابة كبيرة، وبذلك يكون المتوسط الحسابي للمجال الأول وهو القيادة التربوية (3.89) بدرجة استجابة كبيرة، وأما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.87) وبدرجة استجابة كبيرة، و أما المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.87) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع) الخارجي على متوسط حسابي (3.92) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الخامس (التقويم) على متوسط حسابي (3.89) بدرجة استجابة كبيرة، أما (المجال الكلي) فقد حصل على متوسط حسابي (3.89) وبدرجة استجابة كبيرة. على ضوء هذه النتائج قد تعزو الباحثة ذلك الى كون أن للمشرف التربوي مجموعة من الأدوار والمهام المطورة لأداء المؤسسة التعليمية، فلا بد من توافر قدرات ومهارات وكفايات ضرورية للأداء كمشرف تربوي ناجح؛ وأن المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين أثناء قيامهم بعملية الإشراف التربوي تؤثر بشكل أو بآخر على أدائهم الإشرافي.

قد تعزى النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن عملية تقييم الأداء إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلالها تحسين الجوانب النوعية في أداء المشرف التربوي، ويزيد كل ذلك أن عملية التقييم مثل التغذية الراجعة التي تستخدم في تطوير العملية التربوية بما فيها الإشراف التربوي.

وبفضل نشاط الباحثة في المجال التربوي وجدت بأن للمشرف التربوي دور مهم في إنجاح العملية التعليمية. لأنه من أجل إنجاح العملية التعليمية، فإنه يوفر أحدث الأساليب التعليمية الجديدة للمعلمين، وهذا يدعم النظرية الجديدة للإشراف الإداري العلمي، وأحد الافتراضات الأساسية لهذه النظرية هو أن المعلمين يميلون

إلى امتلاك بعض الجوانب في المؤسسات التعليمية التي من المتوقع أن يعرفوها ويفهموها، وأن المعلمين على استعداد للمشاركة في عملية صنع القرار التي تؤثر على عملهم، والتي تعكس معرفتهم بالأدوار الموكلة إليهم، وتجربتهم وتطورهم المهني ومستويات تعليمهم العالية التي أعطتهم المعرفة والوعي بمستوى الأداء.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة المشيخي وآخريين (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة كانت مرتفعة على الاستبانة ككل.

واتفقت النتيجة أيضا مع دراسة المالكي (2020) التي أظهرت وجود مستوى جيد من الأداء الإشرافي للمشرفين.

كما اتفقت النتيجة مع دراسة الحاج (2020) التي أظهرت أن الدرجة المرتفعة لتطبيق الإشراف التربوي التطوري بجميع أبعاده.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة طرشي (2019) حيث أظهرت أن مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم ببعض متوسطات بلدية المسيلة دون المتوسط.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني: "هل يختلف مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟"

مناقشة نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

فحص الفرضية الأولى التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (معلم/ معلمة).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية، وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء محاور (المنهج والمادة العلمية)، و(العلاقات والمجتمع الخارجي)، و(التقويم)، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.035) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير النوع الاجتماعي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك اختلافًا في وجهات النظر لدى المعلمين حول مستوى أداء المشرفين التربويين في المدارس، وهذا يدل على عدم وجود تعاون في ميدان العمل ما بين المشرف التربوي، والمعلم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكي (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى النوع الاجتماعي لصالح الذكور.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القططي وأوباجي (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة (التمكن العلمي والتنمية المهنية، وأخلاقيات المهنة والاتصال) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة امبيض (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي.

واختلفت أيضًا مع دراسة فرحان (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة نحو واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي (ضواحي القدس) و(رام الله والبيرة) تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي

فحص الفرضية الثانية التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية، وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.022) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن هناك تشتتاً في الآراء حول موضوع الدراسة يُعزى للمؤهل العلمي للمعلم؛ لأن هناك كفاءات علمية لا تجد دعماً كافياً من المشرف التربوي حول طريقة التدريس، أو أن الأساليب الإشرافية المتبعة غير مناسبة لطرائق التدريس الموجودة في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قنيطة والزيان (2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت أيضاً مع دراسة امبيض (2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحاج (2020) التي أظهرت عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة (المعلمين) حول واقع الإشراف التربوي في المدارس تُعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي.

واختلفت أيضًا مع دراسة القططي وأوباجي (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة (التمكن العلمي والتنمية المهنية، وأخلاقيات المهنة والاتصال) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)..

وللتأكد من صدق الفرضية الصفريّة السابقة والانحرافات المعيارية، ودرجات الحرية، وقيم (ف) المحسوبة، وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء مجال القيادة التربوية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، كما بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.061) وهي قيمة أكبر من القيمة المفروضة؛ وعليه تقبل الفرضية الصفريّة لمتغير سنوات الخبرة؛ فنتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة التربوية على متغير سنوات الخبرة تبين أنه يوجد فروق بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، ومن كانت خبرته من 5-10 سنوات، حيث كانت الفروق لصالح من كانت خبرته من 5-10 سنوات، كما كان هناك فروق بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كانت الفروق لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، وبالتالي تجد الباحثة أنه كلما كان الفرد أكثر خبرة في مجال عمله كان أكثر إمامًا بالموضوع، وتشير النتائج بحسب رأي الباحثة أن اختلاف سنوات الخبرة لدى المعلمين يمكنهم من تقييم أداء المشرف التربوي من أجل معرفة حصولهم على الفائدة من عملية الإشراف، كذلك تقييم العثرات التي يمكن أن يقع بها المشرف وذلك لتقويمها وتصحيحها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فرحان (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة نحو واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي (ضواحي القدس) و(رام الله والبيرة) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

واتفقت أيضًا مع دراسة المشيخي وآخرين (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

فحص الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى لمتغير نوع المدرسة (خاصة، وحكومية).

ولاختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى المشرفين التربويين مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين تُعزى إلى متغير نوع المدرسة على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير نوع المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك لكل المدارس وجهات نظر مختلفة حول مستوى أداء المشرف التربوي، ويمكن ملاحظة ذلك لأن المشرف التربوي له نشاط حقيقي وملموس في المدارس الحكومية وله دور حيوي. مقارنة بالمدارس الخاصة. يشارك المشرف التربوي في تطوير العملية التعليمية ولكن ليس إلى حد كبير مقارنة بالمدارس الحكومية.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة قامت الباحثة بتقديم جملة من التوصيات جاءت على النحو الآتي:

1. ضرورة تزويد وزارة التربية والتعليم للمعلمين بكتيب خاص بالوصف الوظيفي الواضح للمشرف مع بيان مهامه وأهدافه
2. ضرورة وضع معايير محددة من أجل تقويم أداء المعلم ومعايير أخرى لتقييم أداء المشرفين التربويين، من قبل وزارة التربية والتعليم.
3. العمل على تعزيز وعي إدارة المدرسة بأهمية الدور الإشرافي الذي يقوم به المشرف التربوي للمدرسة.
4. عقد لقاءات بين المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس من أجل شرح فلسفة وأهداف الإشراف التربوي.
5. تحسين موقف المشرفين تجاه السياسة التعليمية من خلال تشجيعهم على دعم القيادة التربوية.
6. تبادل الزيارات المهنية بين المشرفين والإدارات المدرسية لعرض ومناقشة قضايا تربوية وتبادل الآراء فيها، وسبل تمكين المعلمين للتعامل معها.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح مايلي:

1. إجراء أبحاث على مديريات ومحافظات أخرى؛ وذلك من أجل تعميم النتائج على نطاق أوسع.
2. إجراء دراسات تكشف معوقات العمل الإشرافي في المدارس.

قائمة المصادر والمراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية:

بركات، زياد. (2020). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس

الحكومية في محافظة طولكرم. مجلة الحكمة للدراسات التربوية: (65): 54-86.

البيستان، أحمد وعبد الله، عبد الجواد، وصفي بولس. (2010). الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث

والممارسة. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت

بليل، عفاف. (2018). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية

-دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية -بلدية سطيح- جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلة

الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية: 3(1): 215-235.

التبال، زيد. (2018). معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرفون والمشرفات

في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. السعودية.

الجنابي، صاحب. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. دار اليازوري. عمان.

الحاج، سمر. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا. رسالة ماجستير غير

منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حسين، الزبير، والقثامي شداد. (2019). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة. جامعة الخرطوم، السودان، مجلة العلوم

الإنسانية والتربوية: 8(1): 232-254.

الحواس، حمد. (2017). نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض.

مجلة كلية التربية:33 (6): 275-327.

خليفة، فتحية. (2015). الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة

المرحلة المتوسطة في مقاطعة سيدي لخضر بولاية مستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم

العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم.

خيرة، الزهراني. (2019). اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي

لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن. مجلة البحث العلمي في التربية: 20(2): 323-371.

الدليمي، طارق. (2016). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. دار المناهل. القاهرة.

رجم، خالد. (2012). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة قاصدي مرباح.

الزبيدي، جلال. (2020). تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية

الأساسية: 5(107): 351-373.

السبيل، مضاوي. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. فهرسة الملك فهد. عنيزة.

السعود، راتب. (2022). الإشراف التربوي (مفهومه، ونظرياته، وأساليبه). ط1. دار الكتاب. عمان.

سليمان، منال. (2011). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف المختلفة من وجهتي نظر

المشرفين والمعلمين في محافظتي بيت لحم والخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس

-فلسطين.

الشهراني، محمد، والدوايدة، أحم، والعامرة، فيصل، وحيصور، عبد الهادي. (2018). دليل التدريب الميداني في التربية الخاصة التربوية الخاصة. ط1. دار اليازوري. عمان.

الشهري، خالد. (2013). تجديد الإشراف التربوي. مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام.

صالح، ميسون. (2015). مشكلات الإشراف التربوي اتجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية دراسة حالة محلية أمدردان ولاية الخرطوم. قسم مناهج وطرق تدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

طرشي، جميلة. (2019). تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضيات.

أبو عاذرة. سهام. (2015). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإشراف التربوي على المدارس الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.

عبد الله، مسكين، وأبو عبد الله، القاسمي. (2022). الإشراف التربوي والإداري وصراع الأدوار في المدارس الجزائرية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية: 14 (1).

عدان، نبيلة. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي. القاهرة.

عطوان، أسعد، ومطر، يوسف. (2018). مناهج البحث العلمي. ط1. دار الكتب العلمية. القاهرة.

عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالتل في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- غازي، حمزة. (2007). **مناهج البحث العلمي**. ط1. الجامعة الأردنية. عمان.
- فرحان، نداء. (2012). **واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله والبيرة ودوره في رفع أداء المعلم الوظيفي كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الأساسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- حمد، فريال. (2014). **درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- فريدة، زيني. (2012). **أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**. مداخلة لمنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
- القطبي، محمد، وأوباجي، محمد. (2020). **درجة توفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين**. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*: 6(2).
- قواسمة، رشدي. (2007). **مناهج البحث العلمي**. ط1. جامعة القدس المفتوحة.
- قيطة، نهلة، وداليا، الزيان. (2014). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية*. 2(6): 327-364.
- لازم، رجاء قاسم. (2020). **تقويم الأداء الإشرافي للمشرف الاختصاصي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس**. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*: (65): 355-389.
- اللبيدي، نزار. (2015). **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**. دار دجلة. العراق.
- لهلوب، ناريمان. (2020). **الإشراف التربوي درجة فاعليته بالمدارس**. دار الخليج للتوزيع والنشر. الأردن.

اللوح، أحمد. (2012). دور تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: 20 (1): 419-483.

المالكي، دخيل. (2020). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية: 1(1): 2710-2238.

مأمون، الزرعي. (2011). تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

محمد، العجمي. (2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية. دار الفكر. عمان.

محمود، الربيعي، ومازن، الطائي، وعلي، الصانع. (2020). الإشراف والتقويم في التربية والتعليم. دار الكتب العلمية. القاهرة.

المشيخي، محمد، وسليمان، موسى، والسيد، عبد القادر، والعوائد، محمد. (2020). مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عمان. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 17 (65): 106-76.

هارون، منيرة. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية.

وصوص، ديمة، الجوارنة، المعتصم. (2012). الاشراف التربوي ماهيته-تطوره انواعه-اساليبه. ط1. دار الخليج. الأردن.

يسرى، امبيض. (2014). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Ampofo, Samuel Yaw؛ Onyango, George Adino & Ogola, Martin (2019).

"Influence of School Heads' Direct Supervision on Teacher Role Performance in Public Senior High Schools", **IAFOR Journal of Education Volume 7- Issue 2**. Central Region, Ghana.

Kapusuzoğlu, S., & Balaban, C. (2010). Roles of primary education supervisors in training candidate teachers on job. **European Journal of Scientific Research**.

Sarfo, F. K., & Cudjoe, B. (2016). Supervisors' knowledge and use of clinical supervision to promote teacher performance in basic schools. **International Journal of Education and Research**, 4(1), 87-100.

Glickman, C. D. (1992). **Supervision in Transition: 1992 Yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development**. Association for Supervision and Curriculum Development, 125 N. West Street, Alexandria, VA 22314.

Goodlad, John I. (1994). **What's Schools Are For**. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Education Foundation

Hui, Tzu Wu. (2017). "Educational Leadership and Supervision's Administration for Successful Schools: The Examination of The Theory of Developmental

Supervision", **International Journal for Innovation Education and Research**, Vol 5 No 10, National Chi Nan University, Taiwan.

Kweku, E., & Eric, O. (2014). Effects Of Educational Supervision On Professional Development: Perception Of Public Basic School Teachers At Winneba, Ghana, **ana, Brithish Journal of Education**, pp. 63-82.

Mason, C. (2006). What Makes A Good Leaders?, **Primary Health Care**, 16(10): 124-151.

Ministry of Education and Higher Education, General Administration of guidance and special education. (2009). **The new educational counselor guide, supported by the United Nations Population Fund**, Ramallah, Palestine.

Özyildirim, Gulnar & AKSU, Mualla BILGIN. (2016). "An Investigation on Developmental Supervision Model: Supervisors' and Administrators' Opinions and Teachers' Expectations", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 6, No. 3, March, Turkey.

Thomas, F. (2013). **Teacher Supervision and evaluation a case study of administrators and teachers perceptions of mini observations**. (Unpublished PhD thesis) Estern North University. USA.

المواقع الإلكترونية

الدليمي، طارق. (2015). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. [.https://almanalmagazine.com](https://almanalmagazine.com)

تاريخ الزيارة: 2022/9 /25

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أخي المعلم/ أختي المعلمة... تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة في ضوء ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علمًا بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكرة لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

روان أبو غنام

الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد العينة

1. النوع الاجتماعي: معلم معلمة
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. نوع المدرسة: خاص حكومي

ثانياً فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لدرجة تقديرك أمام كل فقرة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المجال الأول: القيادة التربوية						
1.	يعقد المشرف التربوي اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.					
2.	يتعرف المشرف على الاحتياجات المهنية للمعلمين.					
3.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة خطط التدريس.					
4.	يوثق المشرف التربوي العلاقة بين الإداريين والمعلمين داخل المدرسة.					
5.	يعالج المشرف التربوي المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية.					
المجال الثاني: التخطيط والسياسات						
	لدى المشرف التربوي القدرة على تحديد احتياجات البرامج التعليمية القائمة					
7.	يقدم المشرف التربوي للمعلمين إرشادات لإدارة العملية الصفية بنجاح.					
8.	يقدم المشرف العون والتدريب اللازم للنمو المهني للمعلمين.					
9.	يساعد المشرف المعلمين في الربط بين حقول المعرفة المختلفة.					
10.	يقترح المشرف التربوي أساليب لمعالجة الضعف في المقررات الدراسية.					
المجال الثالث: المنهج والمادة العلمية						
11.	المشرف ملم بأساليب الإشراف التربوي.					
12.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع المعلمين لمناقشة خطط التدريس.					
13.	يشرك المشرف المعلمين في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية.					
14.	يضع المشرف أهدافاً واضحةً للتعليم ويجعلها حاضرة في كل لقاءاته					
15.	يعدّل المشرف في أسلوب قيادة المادة التعليمية حسبما يقتضيه الموقف.					
المجال الرابع: العلاقات والمجتمع الخارجي						
16.	يدعم المشرف العمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات بين أعضاء هيئة التدريس.					
17.	يكون المشرف قنوات مشتركة مع المعلمين.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.18	يكون المشرف علاقات عمل جيدة مع المعلمين.					
.19	ينظم المشرف جدولاً فصلياً أو سنوياً للزيارات المتبادلة بين المعلمين.					
.20	يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات التي يطرحها مجلس أولياء الأمور.					
المجال الخامس: التقويم						
.21	يملك المشرف التربوي القدرة على استخدام أساليب التعزيز لإثارة الدافعية للتعلم.					
.22	لدى المشرف التربوي القدرة على رصد الأداء التدريسي					
.23	يناقش المشرف أساليب التقويم التي يستخدمها المعلمون في ضوء الأهداف التعليمية.					
.24	يتعاون المشرف مع المعلمين في وضع آليات لتقويم					
.25	يقيس المشرف قدرة المعلم على إعداد الخطط العلاجية.					

"شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أخي المعلم/ أختي المعلمة... تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة في ضوء ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

روان أبو غنام

الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد العينة

1. النوع الاجتماعي: معلم معلمة
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. نوع المدرسة: خاص حكومي

ثانياً: فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لدرجة تقديرك أمام كل فقرة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المجال الأول: القيادة التربوية						
1.	يعقد المشرف التربوي اجتماعات لبحث المشكلات التي تواجه العملية التدريسية.					
2.	يتعرف المشرف على الاحتياجات المهنية للمعلمين.					
3.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة خطط التدريس.					
4.	يوثق المشرف التربوي العلاقة بين الإداريين والمعلمين داخل المدرسة.					
5.	يعالج المشرف التربوي المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية.					
6.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على تحديد احتياجات البرامج التعليمية القائمة					
7.	يقدم المشرف التربوي للمعلمين إرشادات لإدارة العملية الصفية بنجاح.					
المجال الثاني: التخطيط والسياسات						
8.	يقدم المشرف العون والتدريب اللازم للنمو المهني للمعلمين.					
9.	يساعد المشرف المعلمين في الربط بين حقول المعرفة المختلفة.					
10.	يقترح المشرف التربوي أساليب لمعالجة الضعف في المقررات الدراسية.					
11.	المشرف ملم بأساليب الإشراف التربوي.					
12.	يلتقي المشرف على نحو دوري مع المعلمين لمناقشة خطط التدريس.					
13.	يشرك المشرف المعلمين في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية.					
14.	يضع المشرف أهدافاً واضحة للتعليم وجعلها حاضرة في كل لقاءاته					
المجال الثالث: المنهج والمادة العلمية						
15.	يعدّل المشرف في أسلوب قيادة المادة التعليمية حسبما يقتضيه الموقف.					
16.	يدعم المشرف العمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات بين أعضاء هيئة التدريس.					
17.	يكون المشرف قناعات مشتركة مع المعلمين.					
18.	يكون المشرف علاقات عمل جيدة مع المعلمين.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
19.	ينظم المشرف جدولاً فصلياً أو سنوياً للزيارات المتبادلة بين المعلمين.					
20.	يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات التي يطرحها مجلس أولياء الأمور.					
21.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على استخدام أساليب التعزيز لإثارة الدافعية للتعلم.					
22.	يمتلك المشرف التربوي القدرة على رصد الأداء التدريسي					
المجال الرابع: العلاقات والمجتمع الخارجي						
23.	يناقش المشرف أساليب التقويم التي يستخدمها المعلمون في ضوء الأهداف التعليمية.					
24.	يتعاون المشرف مع المعلمين في وضع آليات التقويم					
25.	يقيس المشرف قدرة المعلم على إعداد الخطط العلاجية.					
26.	يساعد المشرف التربوي في إعداد الأنشطة التعليمية الملائمة للدرس .					
27.	ينمي المشرف التربوي مهارة توزيع عناصر الدرس على زمن الحصة.					
المجال الخامس: التقويم						
28.	يساعد المشرف التربوي في تحديد الأهداف التعليمية للبرامج العلاجية للتلاميذ المتأخرين دراسياً.					
29.	يرشد المشرف التربوي إلى أساليب التدريس الملائمة لأعمار الطلبة					
30.	يوجه المشرف التربوي إلى التنوع في طرق وإستراتيجيات التدريس بما يناسب المواقف التعليمية.					
31.	يحفّز المشرف التربوي على الابتكار والتجديد في طرق وإستراتيجيات التدريس.					

"شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق (ج)

قائمة اسماء السادة المحكمين

العدد	الاسم	الجامعة / الكلية	التخصص
	الدكتور محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية نابلس	مناهج وطرق تدريس
	الدكتور بلال أبو عيدة	جامعة النجاح الوطنية نابلس	مناهج وطرق تدريس
	الدكتور عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية نابلس	مناهج وطرق تدريس
	الدكتور محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية نابلس	القياس والتقويم

ملحق (د)

أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "مستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بتطوير أسئلة المقابلة.

1. ما المهام القيادية التربوية التي يقوم بها المشرف التربوي؟
2. ما دور المشرف التربوي في وضع السياسات التربوية؟
3. من واقع تجربتك العملية، ما المهام التي يقوم بها المشرف التربوي تجاه المنهج والمادة العلمية؟
4. ما الأساليب التي يتبعها المشرف التربوي في دعم العلاقات والمجتمع الخارجي؟
5. ما تقييمك لأدوار المشرف التربوي؟

ملحق (هـ)

الجدول

الجدول (11)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent)

(Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	ماجستير فأعلى (=N162)		بكالوريوس (=N140)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.026	-2.233-	300	.545	3.96	.674	3.80	القيادة التربوية
.072	-1.804-	300	.505	3.92	.667	3.80	التخطيط والسياسات
.035	-2.120-	300	.459	3.92	.631	3.79	المنهج والمادة العلمية
.048	-1.987-	300	.512	3.97	.642	3.84	العلاقات والمجتمع الخارجي
.052	-1.955-	300	.478	3.96	.653	3.80	التقويم
.022	-2.297-	300	.453	3.95	.617	3.81	المجال الكلي

جدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس القدس تُعزى

إلى متغير سنوات الخبرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	
.750	3.72	89	أقل من 5 سنوات	القيادة التربوية
.516	3.93	117	من 5-10 سنوات	
.550	3.98	96	أكثر من 10 سنوات	
.705	3.76	89	أقل من 5 سنوات	التخطيط والسياسات
.496	3.88	117	من 5-10 سنوات	
.563	3.94	96	أكثر من 10 سنوات	
.665	3.78	89	أقل من 5 سنوات	المنهج والمادة العلمية
.457	3.90	117	من 5-10 سنوات	
.530	3.89	96	أكثر من 10 سنوات	
.685	3.80	89	أقل من 5 سنوات	العلاقات والمجتمع الخارجي
.475	3.96	117	من 5-10 سنوات	
.577	3.96	96	أكثر من 10 سنوات	

.674	3.80	89	أقل من 5 سنوات	التقويم
.470	3.89	117	من 5-10 سنوات	
.574	3.96	96	أكثر من 10 سنوات	
.665	3.77	89	أقل من 5 سنوات	المجال الكلي
.434	3.91	117	من 5-10 سنوات	
.513	3.95	96	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.0070	5.030	1.839	2	3.679	بين المجموعات	القيادة التربوية
		.366	299	109.337	خلال المجموعات	
			301	113.016	المجموع	
.1040	2.281	.782	2	1.565	بين المجموعات	التخطيط والسياسات
		.343	299	102.560	خلال المجموعات	
			301	104.124	المجموع	
.2500	1.392	.419	2	.838	بين المجموعات	المنهج والمادة العلمية
		.301	299	89.968	خلال المجموعات	
			301	90.805	المجموع	
.0850	2.490	.826	2	1.652	بين المجموعات	العلاقات والمجتمع الخارجي
		.332	299	99.205	خلال المجموعات	
			301	100.857	المجموع	
.1600	1.841	.598	2	1.196	بين المجموعات	التقويم
		.325	299	97.154	خلال المجموعات	
			301	98.350	المجموع	
.0610	2.818	.810	2	1.620	بين المجموعات	المجال الكلي
		.287	299	85.926	خلال المجموعات	
			301	87.546	المجموع	

الجدول (14)

نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة التربوية على متغير

سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة التربوية	أقل من 5 سنوات	-0.21664**	-0.26430**
	من 5-10 سنوات	-0.04766-	

الجدول (15)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent

Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة

المجال	خاصة (N79)		حكومية (N223)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
القيادة التربوية	3.69	.763	3.96	.533	300	-3.427-	.001
التخطيط والسياسات	3.63	.741	3.95	.500	300	-4.190-	.000
المنهج والمادة العلمية	3.67	.695	3.93	.469	300	-3.760-	.000
العلاقات والمجتمع الخارجي	3.73	.710	3.98	.510	300	-3.360-	.001
التقويم	3.68	.704	3.96	.497	300	-3.870-	.000
المجال الكلي	3.68	.682	3.95	.458	300	-4.013-	.000



An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE PERFORMANCE LEVEL OF EDUCATIONAL
SUPERVISORS IN JERUSALEM SCHOOLS FROM
THE POINT OF VIEW OF TEACHERS
AND PRINCIPALS**

By

Rawan Abdel Rahman Muhammad Abu Ghanem

Supervisors

Dr. Alia Yahya Assali

Dr. Enas Abdel Rahman Abbad Al-Essa

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus, Palestine.**

2023

THE PERFORMANCE LEVEL OF EDUCATIONAL SUPERVISORS IN JERUSALEM SCHOOLS FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS AND PRINCIPALS

By
Rawan Abdel Rahman Muhammad Abu Ghanem
Supervisors
Dr. Alia Yahya Assali
Dr. Enas Abdel Rahman Abbad Al-Essa

Abstract

This study aimed to identify the level of performance of educational supervisors in Jerusalem schools from the point of view of teachers and principals.

The descriptive method has been used. For its suitability for this study, the sample of the study (302) consisted of (30) male and female principals, who were randomly selected. The questionnaire consisted of (31) items as a tool for collecting data related to the subject of the study. After preparing the study tool, its validity was verified by conducting a factorial analysis for an exploratory sample, then the validity of the tool was confirmed in the study through the Cronbach Alpha equation. The reliability coefficient for the total score was 0.98.

The results of the study were shown by calculating the averages and standard deviations for the fields of the study tool, as the total score for the questionnaire domains was (3.89), to a large extent, and it was found that there were differences of statistical significance at the level ($0.05 = \alpha$) between the averages of the responses of government school teachers specifically, in the performance level of educational supervisors in Jerusalem schools, due to the variables of gender, educational qualification, and years of experience. It was also found that there were no differences of statistical significance at the level ($\alpha = 0.05$) between the average responses of public and private school teachers at the level of educational supervisors' performance, in Jerusalem schools, it is attributed to the school type variable.

The results of the interview with school principals also revealed that the educational supervisor has a role in making educational policies and that it has a minor impact, and that is not in-depth in educational functions that have important decisions, and the

Supervisor does not have a central role in this field, and the Supervisor provides some recommendations only and the decision is up to the administration.

The study also recommended a number of recommendations: The most important of which were: the need to provide teachers with information about the vital role that the educational supervisor provides to the educational process, and to integrate specialist supervisors in courses to qualify them and develop their capabilities, and to build criteria for evaluating the performance of the teacher, and others for evaluating the performance of the educational supervisor.

Keywords: performance, educational supervisor, Jerusalem schools, Jerusalem.