

## مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي من وجهات نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية

د. محمود أحمد أبو سمرة

كلية الدراسات العليا

جامعة القدس

فلسطين

د. محمد عبدالإله الطيطي

كلية العلوم التربوية

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

فلسطين

أ. عصام سعيد عبيدالله

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي، ودور بعض المتغيرات مثل المنطقة الجغرافية، والنوع، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي في مدى امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٩٤١٩) معلماً ومعلمة؛ موزعين على (١٣) مديرية. أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية عنقودية، وتكونت من (٦٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من (٥٨) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال المهارات التصورية، ومجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإنسانية، وتأكدوا من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٢,٩٦) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الشمال، والتخصص لصالح الأدبي، والمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس والبيكالوريوس فقط، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

## المقدمة

تعتبر المدرسة المؤسسة النظامية التي تعتمد عليها المجتمعات رسمياً لرعاية أبنائها، وحمايتهم وتعليمهم وصقل شخصياتهم، وتطوير قدراتهم على التفكير والإبداع وحل المشكلات التي تواجههم، وإعدادهم للقيام بأدوارهم المستقبلية. من أجل ذلك كان حريا توفير جهاز يشرف على المدرسة ويتابع أعمالها، ويعمل مع المعلمين لتحقيق أهدافها، ويساعد على اكتشاف الإيجابيات ويعززها والسلبيات والحد منها. وهذا الدور الإشرافي من مسؤوليات جهاز الإشراف التربوي، حيث يرى الكثير من التربويين ضرورة وجود عملية الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلمين، في ضوء التغيرات المعرفية والتقنية السريعة والهائلة، والطرق التدريسية الحديثة التي قد لا يلم بها المعلم، مما يؤكد حاجة المعلمين للمساعدة ويحتم وجود المشرفين التربويين.

ويعد المعلم أساس العملية التعليمية، فهو قائد الصف، وهو الذي يرشد ويوجه التلاميذ، ويشارك بفعالية في الأنشطة المدرسية، إضافة إلى كونه يساعد في إيجاد علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الفقي، ١٩٩٤). فإذا كان الطالب هو محور العملية التربوية، فالمعلم من أهم عناصرها، ويعتبر ذراعها التنفيذي، وتقع على عاتقه المسؤولية المباشرة في عملية التعليم والتعلم، فكان لا بد له من سند ومساعدة في أداء مهامه من جهتين، الأولى: الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة، والثانية: الإدارة التربوية ممثلة بالإشراف التربوي (العنوز، ١٩٩٥).

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المشرف التربوي كخبير في نظام التعليم، ليلجأ إليه المعلم عندما تعترضه أية مشكلة. فالمشرف التربوي يعمل من أجل الطالب والمعلم معاً، وكل ذلك من أجل تحقيق هدف التربية الأسمى وهو تكوين الشخصية السوية للطالب وإعداده للحياة، مما يساهم في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه. ويؤكد عطاري (١٩٩٣) أن أهمية الإشراف التربوي تزايدت في البلاد العربية، على مدار السنوات الماضية، وذلك بسبب المشكلات الملحة التي

تواجهها الأنظمة التعليمية العربية مثل زيادة عدد المدرسين الجدد وغير المؤهلين، وزيادة حجم التسرب والهدر في المدارس. ويشير عمار (١٩٩٥) إلى أسباب أخرى أدت إلى زيادة الاهتمام بالإشراف التربوي، منها: ضعف مستويات التحصيل لدى الطلبة من المعارف والقدرات، وبالتالي تدنت الكفاية الإنتاجية لمخرجات النظام التربوي سواء الكفاية الداخلية، أو الكفاية الخارجية للتعليم، كما يرى الطعاني (٢٠٠٥) أن الإشراف التربوي قد انتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه إلى الاهتمام بالموقف التعليمي التعليمي ككل، وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره من معلم ومتعلم ومنهاج وبيئة وتسهيلات مدرسية وإدارة صفية.

وحتى يسهم المشرف التربوي في ذلك كله لا بد أن يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعد للقيام بدوره بشكل فعال، قد تكون هذه المهارات ذاتية أو إنسانية أو فنية أو إدراكية. هذه المهارات تعتبر متطلباً أساسياً للمشرف التربوي، وغياها من الحياة العملية يؤثر سلباً على العملية التعليمية التعلمية بمجملها، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة.

## الإطار النظري

### مفهوم الإشراف التربوي

تطور الإشراف التربوي خلال القرن العشرين بصورة سريعة، مستفيداً من تطور الفكر الإداري من جهة، ومن تطور النظريات التربوية والنفسية من جهة أخرى، وكغيره من المفاهيم التربوية لم يحظ الإشراف التربوي بتعريف واحد يقبله جميع المختصين، إذ ظهرت مجموعة من التعريفات التي تحاول تحديد مفهوم الإشراف التربوي. ومن أهم التعريفات التي وردت في هذا المجال:

يعرف عطاري (٢٠٠٥، ص ٣٨) الإشراف التربوي بأنه خدمة فنية متخصصة، يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعليم والتعلم.

ويعرفه البستان (٢٠٠٣، ص٣٢٨) بأنه "ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة التربوية، وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكن كافة العاملين في قطاع التربية من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية". في حين يرى السعود (٢٠٠٢، ص٦٩) أن الإشراف التربوي هو "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية، المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية". ويرى البدر (٢٠٠١، ص١٨) أن الإشراف التربوي "مهمة قيادية بالدرجة الأولى، تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة ومناهج وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعلم". أما وايت (Waite, 1995, p.11) فيرى أن الإشراف التربوي هو "تقدم وتحسين التعليم"، في حين يرى ويلز وبوندي (Wiles & Bondi, 1986, P. 57) أنه "وظيفة قيادية تتضمن الإدارة والمناهج والتعليم وتسهم في التحقيق الفعال للأهداف وبناء التزام نحو تحقيقها، والمساعدة في خلق منظمة تثنى الإنسان. ويؤكد بيتش ورينهترس (Beach & Reinhartz, 2000, p.12) أن الإشراف "عملية معقدة تتضمن العمل مع المدرسين والمربين الآخرين بشكل تعاوني، لإثراء نوعية التعليم والتعلم في المدارس، مما يؤدي إلى التطوير المهني للمدرسين".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- \* الإشراف التربوي عملية منظمة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس.
- \* عملية تفاعل وتعاون إنساني بين المشرف والمعلم والمدير.
- \* رؤية شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية لتطوير إمكانيات جميع الأطراف المشاركة من معلمين، وطلاب، ومنهاج، ووسائل وعوامل تؤثر في عملية التعلم والتعليم، سواء أكانت هذه العوامل خارج المدرسة أو داخل المدرسة.

وبناءً على ما سبق يلتزم الباحثون في هذه الدراسة بالتعريف الحالي: الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال تطوير طاقات المدرسين والتلاميذ واستخدام أفضل السبل لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية.

### تطور الإشراف التربوي

الإشراف التربوي مفردة من مفردات الإدارة التربوية، وهي جزء من الإدارة، لهذا خضعت الإدارة التربوية ومفرداتها للتطور الذي طرأ على الفكر الإداري، من نظريات ومدارس، ويمكن القول أن الإشراف التربوي في فلسطين قد مر بثلاث مراحل خلال تطوره، وهذه المراحل هي (الطعاني، ٢٠٠٥):

\* مرحلة التفتيش: عاصرت هذه المرحلة بدايات الإشراف التربوي، ومرحلة النظريات الكلاسيكية في الإدارة (هنري فايول، وفردريك تايلور، وماكس فيبر)، ورافق هذه المرحلة مجموعة من المفاهيم الإشرافية، كالتركيز على التحصيل وإهمال الجوانب الأخرى في الموقف التعليمي، واعتماد المفتش عنصر المفاجأة وتصيد الأخطاء.

\* مرحلة التوجيه التربوي: جاءت هذه المرحلة مع مرحلة نظريات العلاقات الإنسانية في الإدارة، وخلال هذه المرحلة ظهر الاهتمام بالعلاقة الطيبة بين المشرف التربوي والمعلم، واحترام شخصية المعلم، والعمل على تنميته مهنيًا، والابتعاد عن الاستبداد والتسلط والفردية.

\* مرحلة الإشراف التربوي: مع استمرار التطور في الفكر الإداري الحديث أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع، حتى يلبي النظرة الشاملة لعملية التعليم والتعليم. وانتقل الاهتمام إلى الموقف التعليمي التعليمي ككل، وإحداث التغيير والتعديل الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره: المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية والإدارة الصفية.

وبرزت المهارات الإشرافية، أو المهارات التي لا بد أن يمتلكها المشرف التربوي كمكون أساس من مكونات الإشراف التربوي، هذه المهارات هي مهارات إدارية أو قيادية، تلزم لكل إداري وقائد، بغض النظر عن الميدان الذي يعمل فيه.

### المهارات اللازم توافرها في المشرف التربوي

يتطلب نجاح المشرف التربوي كقائد تربوي توافر مجموعة من المهارات الأساسية، ومن هذه المهارات عابدين (٢٠٠١)، والطعاني (٢٠٠٥):

✳ المهارات الذاتية: وهي المهارات الشخصية المتعلقة بشخصية المشرف التربوي، وتشمل مجموعة من الصفات منها: قوة الشخصية، والطلاقة اللفظية، والقوة الجسمية.

✳ المهارات الإنسانية: وتتعلق بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية، وقدرة المشرف التربوي على التعامل مع مرؤوسيه، وبث روح التعاون والعمل بروح الفريق، والقدرة على التعامل مع الاتجاهات والميول.

✳ المهارات الفنية: وترتبط هذه المهارة بالجانب المعرفي والتخصصي للمشرف التربوي، سواء جانب التخصص العلمي للمشرف، أم الجانب التربوي المتعلق بأدائه كمشرف، مثل استراتيجيات التدريس الحديثة.

✳ المهارات التصورية (الإدراكية): ويتعلق هذا الجانب من المهارات بقدرة المشرف التربوي على النظرة الشمولية لطبيعة عمله، و مدى رؤيته للعملية التربوية التي هو جزء منها، إضافة لقدرته على التصور والإبداع في طرح الحلول للمشكلات التي تواجهه في مجال الإشراف التربوي.

إن هذه المهارات الإشرافية من الأهمية بمكان، بحيث لا يمكن ان يتصور إشراف تربوي أو مشرف تربوي دون مهارات إشرافية، وعلى مدى توافر هذه المهارات لدى المشرف التربوي يظهر ذلك على أدائه المهني. وهناك جوانب عديدة من هذه المهارات يستطيع المشرف التربوي تلمسها، وخاصة ما يتعلق بالمهارات الإنسانية والفنية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من تطور مفهوم الإشراف التربوي الذي واكب التطور العلمي، إلا أن الممارسات الإشرافية في فلسطين لم تتغير تغيراً نوعياً بارزاً يرتقي إلى المستوى المطلوب، الذي يجعل الإشراف التربوي قادراً على تحقيق الأهداف الموضوعية له. فقد أكدت بعض الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، كدراسة القاسم (٢٠٠١)، أن الإشراف التربوي في فلسطين لا يزال متوسط المستوى، وأن دور المشرف التربوي لا زال غامضاً ومهمته غير واضحة. وأن عدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بنقص المهارات الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرفين التربويين في الضفة الغربية. لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية. وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟
  - ٢ - هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف المتغيرات التالية (المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم، ونوعه، وتخصصه، وخبرته، ومؤهله العلمي)؟
- وانبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:
- ١ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم؟
  - ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير النوع؟

- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير التخصص؟
- ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- ٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

كونها تناولت موضوعاً مهماً وهو المهارات الإشرافية للمشرفين التربويين، ومدى امتلاكهم لهذه المهارات. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في فلسطين على حد علم الباحثين. ومن المأمول أن تعود نتائج هذه الدراسة بالمنفعة على كل من الطالب والمعلم والمشرف والمجتمع (أي العملية التربوية بشكل كامل متكامل)، نظراً لأهمية دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها أحد المعايير الأساسية في عملية اختيار أو تعيين المشرف التربوي.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يلي:

- ١ - مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي.
- ٢ - مدى الاختلاف في تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه المهارات تبعاً لمتغيرات: المنطقة الجغرافية، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي.



## الدراسات السابقة

حاول الباحثون الرجوع إلى العديد من الدراسات العربية والاجنية في مجال الإشراف التربوي، وخاصة جانب المهارات، للاستفادة منها في بناء الاستبانة، أو تحليل النتائج أو تفسيرها، ويعرض الباحثون هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني بدءاً بالدراسات العربية:

## الدراسات العربية

دراسة التميمي (٢٠٠٥): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، ووضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بما يتناسب والواقع التربوي الفلسطيني من جهة، والمستجدات التربوية المعاصرة من جهة أخرى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مشرفي المرحلة ومعلميها نحو واقع الإشراف وعلى جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح مشرفي المرحلة.

دراسة العموش (٢٠٠٤): هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (الأردن). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية هي درجة متوسطة في جميع المجالات، باستثناء مجال الفن والتكنولوجيا، حيث كانت درجة ممارسة هذا المجال منخفضة. كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو المديرية). في حين يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (أقل من ٣ سنوات).

دراسة السعود (٢٠٠٣): هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة المشرفين

التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا- الأردن، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور في مجال النشرات التربوية فقط، أما باقي المجالات فلا يوجد فروق تعزى لمتغير النوع.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية أو متغير التخصص (مواد علمية، إنسانية)، أو متغير الخبرة. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع العمل لصالح المشرفين، كما يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس + دبلوم.

دراسة العنزي (٢٠٠٣): هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي تمثل في مجال النمو المهني للمعلمين بالمرتبة الأولى، ثم مجال المنهاج المدرسي، ثم مجال توفير المواد التعليمية، ثم مجال تقويم العملية التعليمية، وأخيراً مجال تنظيم الموقف التعليمي. كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، لصالح فئة الخبرة (٦-١٠ سنوات) على جميع المجالات في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي.

دراسة عيدة (٢٠٠٣): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين وفقاً لمجالات رئيسية هي: أساليب الإشراف التربوي، ومهام المشرف التربوي، وأسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم، وتدريب المشرفين التربويين، والتنظيم الفني للإشراف التربوي، وأشارت نتائج الدراسة إلى تميز واقع

الإشراف التربوي بضعف استخدام بعض الأساليب والمهام الإشرافية مثل التعلم الذاتي، والتعلم عن بعد، وضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية، وعدم خضوع أسس اختيار المشرفين التربويين للمراجعة المستمرة، وعدم مراعاتها لأهمية الاختبارات التشخيصية، والشخصية المتوازنة للمتقدمين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الدراسة (طبيعة العمل، منطقة العمل).

دراسة شديفات (٢٠٠٢): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية في مدارس البادية الشمالية الأساسية (الأردن) من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية كانت قليلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح (٥ سنوات فأقل).

دراسة القاسم (٢٠٠١): هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين والحلول المقترحة لتلك المعوقات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تواجه المشرف التربوي بدرجة مرتفعة جدا مثل عدم توافر وسائل المواصلات وحشد عدد كبير من المشرفين في حافلة واحدة، وقلة توافر الدافعية لدى بعض المعلمين نحو العمل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، و لمتغير التخصص لصالح أساليب التدريس، و لمتغير المبحث لصالح مشرف التدريب، بينما لا يوجد فرق للمعوقات يعزى لمتغير الجنس. كما وجد فروق ذات دلالة إحصائية للحلول المقترحة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، و لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول، و لمتغير المؤهل لصالح الدبلوم، و لمتغير التخصص لصالح التربية الابتدائية، و لمتغير المبحث لصالح مشرف المرحلة الأساسية.

دراسة السرحان (٢٠٠١): هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي وطرق مواجهتها في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية (الأردن)، كما يدرکہا المشرفون التربويون ومديرو المدارس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المشرفين ومديري المدارس لمعوقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة، أو الجنس، أو المؤهل، أو طبيعة العمل.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المشرفين ومديري المدارس لطرائق مواجهة هذه المعوقات تعزى لمتغير الخبرة، أو الجنس، أو المؤهل، أو طبيعة العمل.

دراسة التميمي (٢٠٠١): هدفت الدراسة التعرف إلى توقعات معلمي اللغة العربية ومعلماتها في المرحلة الثانوية من الدور الفني للمشرف التربوي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* توقعات المعلمين من الدور الفني للمشرف التربوي كانت بدرجة عالية.

\* يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس في مجال الإدارة الصفية لصالح الذكور، أما باقي المجالات فكانت لصالح الإناث، كما يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادة الجامعية الأولى، ولمتغير الخبرة، لصالح الخبرة القصيرة (١-٥).

دراسة العمري (٢٠٠٠): هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم الأردني رقم (٣) لعام (١٩٩٤) من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وأظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمشرفين لدرجة ممارسة المشرفين لهذه المبادئ لصالح المشرفين، وأن هناك فروقا تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لصالح الدبلوم، ومتغير الجنس لصالح الإناث، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين لإجراء البحوث العلمية المشتركة، والقيام بالزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين ضمن التخصص الواحد.

دراسة الرشيد (٢٠٠٠): هدفت الدراسة تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة في مدارس لواء البادية الشمالية في محافظة المفرق- الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين للأساليب الإشرافية جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي: الزيارة الصفية ثم تبادل الزيارات ثم المشاغل التربوية ثم البحوث الإجرائية ثم الدروس التطبيقية ثم النشرات التربوية. كما وأظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين والمعلمات لدرجة استخدام المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة أو المرحلة التعليمية.

دراسة الجنازرة (٢٠٠٠): هدفت الدراسة معرفة علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ومعرفة أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، وسنوات الخبرة للمعلم على طبيعة السلوك الإشرافي الذي يمارسه المشرف التربوي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي للمشرفين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المجالات الستة بدرجة متوسطة. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، والمديرية، والخبرة في التدريس. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

دراسة عدوان (٢٠٠٠): هدفت الدراسة وصف واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس، وضواحيها، في ضوء بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، كما هدفت إلى وضع

تصور مقترح للقائمين على الإشراف للاستفادة منه في تطوير عملية الإشراف التربوي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاء الترتيب التنازلي لمجالات الإشراف على مقياس الممارسة في الواقع من وجهة نظر المشرفين كما يلي: أهداف الإشراف، ومهام المشرف التربوي، والمشرف والمنهاج، واهتمامات المشرف، والإشراف والتقويم، وأسس الاتصال بين المعلم والمشرف، وأساليب الإشراف، والمشرف والبحث التربوي ومفهوم الإشراف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين في درجة واقع الممارسات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدبلوم في بعدي مهام المشرف والبحث التربوي، ولتغير الخبرة لصالح الخبرة من (١-٥) في بُعد أهداف الإشراف التربوي، ولتغير الجهة المشرفة حيث كانت النتائج لصالح الجهات الثلاثة المتمثلة بالوكالة التي كان لصالحها بُعد المهام، والأساليب. ولمديرية القدس التي كان لصالحها بُعد تطوير المنهاج، ولوزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي كان لصالحها بُعد الإشراف والتقويم.

دراسة زامل (٢٠٠٠): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لواقع نظام الإشراف التربوي وعملياته ومخرجاته من وجهة نظر المشرفين والمديرين كانت عالية.

- وجود اختلاف في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، ولتغير المؤهل العلمي لصالح (أقل من بكالوريوس)، ولتغير الخبرة لصالح (أقل من ٦ سنوات)، وبين المشرف التربوي ومدير المدرسة لصالح المشرف التربوي.

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Florence 2005): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية في ولاية فرجينيا نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة. وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية كانت بدرجة متوسطة.
  - ٢ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
- وأوصت الدراسة بضرورة استخدام أساليب إشرافية متنوعة، وعدم الاقتصاد على أساليب محددة.

دراسة (Holm 2005): هدفت الدراسة فحص خبرات التعاون الأساسية الموجودة عند المعلمين وعلاقتها بعملية الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ينظر المعلمون إلى الإشراف التربوي على أنه عملية إنمائية مهنية لتطوير خبراتهم.
- الإشراف التربوي يعطي المعلمين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية، واكتساب الأفكار والخطط الإستراتيجية من المشرف التربوي.
- عدم التعاون بين المشرف التربوي والمعلم يعود بالدرجة الأولى للممارسات السلبية التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء تعامله مع المعلم.

دراسة (Jones 2005): هدفت هذه الدراسة فحص مدى استجابات معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية في السنة الأولى لتعيينهم لتوجيهات المشرف التربوي لهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - كان معلمو اللغة الإنجليزية في بداية السنة الأولى لتعيينهم متخوفين من التعامل مع المشرف التربوي.
- ٢ - بعد انتهاء الفصل الأول من السنة الدراسية تبين أن هناك ستة عوامل تؤثر إيجابيا على العلاقة بين المعلم الجديد والمشرف التربوي وهي (الزيارات

المتكررة لهم، والتغذية الراجعة، وتعريفهم بطريقة التقييم من قبل المشرف التربوي، ومساعدتهم على وضع الخطط الدراسية، وتفهم المشرف التربوي لخبراتهم التعليمية، والتعاون بين المشرف التربوي والمعلمين أصحاب الخبرة في المدرسة ذاتها من أجل تقديم المساعدة للمعلمين الجدد).

٣ - استخدام المشرف التربوي للطريقة البيروقراطية في تعامله مع المعلمين كان له تأثير سلبي على أدائهم الصفي.

دراسة (Rizzo 2004): هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين اتجاهات المعلمين واتجاهات المشرفين التربويين تجاه الوضع الحالي والوضع المثالي للإشراف التربوي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- يوجد فرق كبير بين اتجاهات المعلمين واتجاهات المشرفين التربويين حول الوضع المعمول به للإشراف التربوي.

٢- وجود رغبة كبيرة لدى المعلمين، للمشاركة في عملية التخطيط لبرامج تطويرية للإشراف التربوي.

٣- المدارس التي كان فيها تعاون كبير بين المشرفين والمعلمين حصلت على نتائج أفضل من غيرها.

دراسة (De Grauwe 2001): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي المعمول به حالياً، في أربع دول أفريقية وهذه الدول هي (بوتسوانا، ناميبيا، تنزانيا، زيمبابوي). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - نظام الإشراف التربوي المعمول به في هذه الدول لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

٢ - الأسلوب الإشرافي المتبع في هذه الدول يقتصر على الزيارة الصفية فقط، وهو أقرب ما يكون إلى التفتيش.

٣ - العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم هي علاقة سلبية.

٤ - كفاءات المشرفين التربويين في هذه الدول لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.



### حدود الدراسة

- ١ - اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية والمنتظمين في عملهم خلال الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦.
- ٢ - تحددت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة.
- ٣ - تحددت نتائج الدراسة بالمتغيرات التي تضمنتها الأداة المستخدمة.
- ٤ - تحددت نتائج الدراسة بالإجراءات التي تم اتباعها.
- ٥ - تحددت نتائج الدراسة بالمصطلحات الواردة فيها.

### مصطلحات الدراسة

- المشرف التربوي: هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.
- المهارة: القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة والوقت، وبأقصى ما يمكن من الدقة والأثر، (مرعي، ١٩٨٧، ص ٢).
- الضفة الغربية: ذلك الجزء من فلسطين الواقع تحت إشراف السلطة الفلسطينية وتضم المناطق الجغرافية التالية:
  - الشمال، وتشمل مديريات التربية في: جنين، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية، ونابلس.
  - الوسط، وتضم مديريات التربية في: أريحا، ورام الله، والقدس، وضواحي القدس.
  - الجنوب، وتضم مديريات التربية في: بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل.

### منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، للعام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦)، والبالغ عددهم (٩٤١٩) معلماً ومعلمة، موزعين على (٦٠٥) مدرسة ثانوية في (١٣) مديرية، وذلك وفق البيانات التي حصل عليها الباحثون من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتاريخ ٨/١٢/٢٠٠٥. ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس.

## جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس

| الرقم       | المديرية    | المعلمون |      | الإجمالي |
|-------------|-------------|----------|------|----------|
|             |             | ذكور     | إناث |          |
| ١           | أريحا       | ٩٥       | ٧٢   | ١٦٧      |
| ٢           | الخليل      | ٤٧٣      | ٥٠٠  | ٩٧٣      |
| ٣           | القدس       | ٤٥       | ١٦٠  | ٢٠٥      |
| ٤           | بيت لحم     | ٣٦٠      | ٤٠٥  | ٧٦٥      |
| ٥           | جنوب الخليل | ٣٤٠      | ٣٣٥  | ٦٧٥      |
| ٦           | جنين        | ٣٤٧      | ٤٢٠  | ٧٦٧      |
| ٧           | رام الله    | ٧٤٧      | ٧٢٦  | ١٤٧٣     |
| ٨           | سلفيت       | ٢٤٠      | ٢١٤  | ٤٥٤      |
| ٩           | ضواحي القدس | ٢٣٨      | ٢٩٤  | ٥٣٢      |
| ١٠          | طولكرم      | ٤٢٨      | ٤٢٥  | ٨٥٣      |
| ١١          | قباطية      | ٣٦٢      | ٣٩١  | ٧٥٣      |
| ١٢          | قلقيلية     | ٢٦٢      | ٢١٩  | ٤٨١      |
| ١٣          | نابلس       | ٧٢٥      | ٥٩٦  | ١٣٢١     |
| العدد الكلي |             | ٤٦٦٢     | ٤٧٥٧ | ٩٤١٩     |

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس المرحلة الثانوية، أي ما نسبته (٧٪) من مجتمع الدراسة، موزعين على (٥٠) مدرسة ثانوية ذكوراً وإناثاً؛ أي ما نسبته (٨,٣٪) من عدد المدارس الثانوية في الضفة الغربية، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية العنقودية، بما يتناسب مع عدد المعلمين والمعلمات في كل مديرية، بعد حصر أسماء المدارس الثانوية الحكومية وأعداد المعلمين والمعلمات وتوزيعهم على الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس. ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس.

### جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس

| الرقم | المديرية       | المعلمون |      | الإجمالي |
|-------|----------------|----------|------|----------|
|       |                | ذكور     | إناث |          |
| ١.    | أريحا          | ١٨       | ١٧   | ٣٥       |
| ٢.    | الخليل         | ٢٣       | ٢٩   | ٥٢       |
| ٣.    | القدس          | ١٢       | ١٢   | ٢٤       |
| ٤.    | بيت لحم        | ٣٧       | ٢٩   | ٦٦       |
| ٥.    | جنوب الخليل    | ٣٨       | ٣٠   | ٦٨       |
| ٦.    | جنين           | ٢٨       | ٣٦   | ٦٤       |
| ٧.    | رام الله       | ١٥       | ٣٨   | ٥٣       |
| ٨.    | سلفيت          | ١٩       | ٢٢   | ٤١       |
| ٩.    | ضواحي القدس    | ١١       | ١٩   | ٣٠       |
| ١٠.   | طولكرم         | ٢٦       | ٢٧   | ٥٣       |
| ١١.   | قباطية         | ٢٩       | ٣٣   | ٦٢       |
| ١٢.   | قلقيلية        | ٢٣       | ٣٠   | ٥٣       |
| ١٣.   | نابلس          | ٣٠       | ٢٩   | ٥٩       |
|       | الإجمالي الكلي | ٣٢٨      | ٣٣٢  | ٦٦٠      |

## أداة الدراسة

استخدم الباحثون الاستبانة لقياس المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، أعدها الباحثون اعتماداً على الأدبيات التربوية المتعلقة بالمهارات والكفايات والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، كما أعتمد الباحثون في بناء استبانة الدراسة على الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، والنشرات التربوية، ودليل المشرف التربوي. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٦٠) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، هي: مجال المهارات التصورية، ومجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإنسانية.

صدق أداة الدراسة: قام الباحثون بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المختصين في المجالات التربوية، عددهم (٢١) محكماً. منهم (١٥) محكماً من حملة شهادة الدكتوراه من جامعات: القدس، بيت لحم، القدس المفتوحة، ومنهم من يعمل في مديريات التربية والتعليم في محافظتي بيت لحم والخليل، بالإضافة إلى (٦) محكمين يعملون في مجال الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. حيث توجه الباحثون إلى المحكمين بالرجاء للإطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها، وإبداء الرأي في هذه الفقرات من حيث: انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وأنها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً، ويخدم أهداف الدراسة. وبعد جمع الاستبانات من المحكمين، قام الباحثون بالإطلاع على جميع الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وقاموا بإجراء التعديل المطلوب، الذي أجمع عليه أكثر من ٨٠٪ من المحكمين، وأصبح عدد فقرات الاستبانة في ضوء هذه التعديلات (٥٨) فقرة؛ موزعة على مجالاتها كالآتي:

- ١ - مجال المهارات التصورية، ويشمل ٢٠ فقرة (١ - ٢٠).
- ٢ - مجال المهارات الفنية، ويشمل ٢٣ فقره (٢١ - ٤٣).
- ٣ - مجال المهارات الإنسانية، ويشمل ١٥ فقرة (٤٤ - ٥٨).

ثبات أداة الدراسة: تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (٣).

## جدول رقم (٣)

نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

| الرقم | المجال             | عدد الفقرات | قيمة Alpha |
|-------|--------------------|-------------|------------|
| ١     | المهارات التصورية  | ٢٠          | ٠,٩٦       |
| ٢     | المهارات الفنية    | ٢٣          | ٠,٩٦       |
| ٣     | المهارات الإنسانية | ١٥          | ٠,٩٦       |
| ٤     | الدرجة الكلية      | ٥٨          | ٠,٩٨       |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن أداة الدراسة بمجالاتها المختلفة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغت قيمته على المجال الكلي (٠,٩٨)، وهذه القيمة مقبولة تربوياً لأغراض البحث العلمي.

## متغيرات الدراسة

## أولاً - المتغيرات المستقلة:

\* النوع

\* التخصص: وله مستويان علمي، أدبي.

\* الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من (٥) سنوات، و(٥ - ١٠) سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

\* المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس فقط، وأعلى من بكالوريوس.

\* المنطقة الجغرافية: ولها ثلاثة مستويات: الشمال، والوسط، والجنوب: وتشمل مديريات التربية والتعليم فيها.

## ثانياً - المتغير التابع:

\* مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي.

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، وكذلك تم فحص فرضيات الدراسة من خلال اختبار ت (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، واختبار توكي (Tukey- Test)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها:

## نتائج سؤال الدراسة الأول

ما مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة، والدرجة الكلية (المجال الكلي)، جدول رقم (٤).

## جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مجال المهارات |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|
| ٠,٧٥              | ٢,٩٠            | ٦٦٠   | التصورية      |
| ٠,٧٩              | ٢,٩٢            | ٦٦٠   | الفنية        |
| ٠,٨٩              | ٣,١١            | ٦٦٠   | الإنسانية     |
| ٠,٧٥              | ٢,٩٦            | ٦٦٠   | الدرجة الكلية |

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٥) أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (٢,٩٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، كما أن جميع مجالات أداة الدراسة هي بدرجة متوسطة أيضاً، حيث جاء مجال المهارات الإنسانية هو الأعلى من بين مهارات الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,١١)، تلاه مجال المهارات الفنية، وأخيراً مجال المهارات التصورية.

وقد تعزى هذه النتيجة لعدم إدراك المشرف التربوي لأهمية المهارات الإشرافية وضرورتها في الإشراف التربوي، وتركيز المشرف التربوي على الجانب التنفيذي في عمله على حساب الجانب الإبداعي والتصوري، بالإضافة إلى النظرة الاستعلائية التي تتملك الكثير من المشرفين التربويين، على اعتبار أنهم أكثر علماً وثقافةً ومعرفةً من المعلمين حسب اعتقادهم، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى قد يكون المعلم هو السبب الحقيقي في علاقته السلبية مع المشرف التربوي، فلا تزال نظرة عدم الثقة موجودة لدى الكثير من المعلمين تجاه المشرف التربوي، وعدم تقبل بعض المعلمين لنصائح وإرشادات المشرف التربوي لمجرد أنه مشرف تربوي، وهذا يعود إلى عدم فهم المعلم لمفهوم الإشراف التربوي وأهدافه، ودور المشرف في مساعدته على تطبيق المنهاج.

### نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين مهارات الإشراف التربوي، باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم، ونوعه، وتخصصه، وسنوات الخبرة، ومؤهله العلمي؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين

التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغيرات الدراسة الواردة أعلاه، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين تقديراتهم دالة إحصائياً تم فحصها من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية كما هو مبين في الجدول رقم (٥).

#### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة الجغرافية

| المهارات | المنطقة الجغرافية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| التصورية | شمال الضفة        | ٣٣٤   | ٢,٩٢            | ٠,٧٤              |
|          | وسط الضفة         | ١٤٠   | ٢,٨٢            | ٠,٨٠              |
|          | جنوب الضفة        | ١٨٦   | ٢,٩٣            | ٠,٧٢              |
| الفنية   | شمال الضفة        | ٣٣٤   | ٢,٩٨            | ٠,٧٦              |
|          | وسط الضفة         | ١٤٠   | ٢,٧٥            | ٠,٨٢              |
|          | جنوب الضفة        | ١٨٦   | ٢,٩٤            | ٠,٨٠              |



## تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي  
حسب متغير المنطقة الجغرافية

| المهارات      | المنطقة الجغرافية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الإنسانية     | شمال الضفة        | ٣٣٤   | ٣,٢٠            | ٠,٨٨              |
|               | وسط الضفة         | ١٤٠   | ٢,٩٢            | ٠,٨٧              |
|               | جنوب الضفة        | ١٨٦   | ٣,٠٨            | ٠,٩٢              |
| الدرجة الكلية | شمال الضفة        | ٣٣٤   | ٣,٠٢            | ٠,٧٣              |
|               | وسط الضفة         | ١٤٠   | ٢,٨٢            | ٠,٧٨              |
|               | جنوب الضفة        | ١٨٦   | ٢,٩٧            | ٠,٧٥              |

وللتأكد فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية، الواردة في جدول رقم (٦) دالة إحصائياً استخدم تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (٦).

## جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي  
حسب متغير المنطقة الجغرافية

| المهارات | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| التصورية | بين المجموعات  | ٢            | ١,٢٥٠          | ٠,٦٢٥          | ١,١٠١           | ٠,٣٢٣             |
|          | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٧٣,٠٥٧        | ٠,٥٦٨          |                 |                   |
|          | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٤,٣٠٧        | -              |                 |                   |

## تابع/ جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي  
حسب متغير المنطقة الجغرافية

| المهارات      | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الفنية        | بين المجموعات  | ٢            | ٥,٤٨٦          | ٢,٧٤٣          | ٤,٣٩١           | ٠,٠١٣             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٤١٠,٣٧٢        | ٠,٦٢٥          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٤١٥,٨٥٨        | -              |                 |                   |
| الإنسانية     | بين المجموعات  | ٢            | ٧,٦٥٠          | ٣,٨٢٥          | ٤,٧٩١           | ٠,٠٠٩             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٥٢٤,٥٣٧        | ٠,٧٩٨          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٥٣٢,١٨٧        | -              |                 |                   |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | ٢            | ٣,٩٥٥          | ١,٩٧٧          | ٣,٤٩٩           | ٠,٠٣١             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٧١,٢٨١        | ٠,٥٦٥          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٥,٢٣٥        | -              |                 |                   |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، على الدرجة الكلية، ومجالي المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٧).

## جدول رقم (٧)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية- للفروق بين تقديرات  
أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات  
الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية

| المهارات      | المقارنات  | شمال الضفة | وسط الضفة | جنوب الضفة |
|---------------|------------|------------|-----------|------------|
| الفنية        | شمال الضفة |            | ٠,٢٣٣٢ *  | ٠,٠٣٨٨     |
|               | وسط الضفة  |            |           | -٠,١٩٤٤    |
|               | جنوب الضفة |            |           |            |
| الإنسانية     | شمال الضفة |            | ٠,٢٧٤١ *  | ٠,١٢٣٣     |
|               | وسط الضفة  |            |           | -٠,١٥٠٨    |
|               | جنوب الضفة |            |           |            |
| الدرجة الكلية | شمال الضفة |            | ٠,١٩٩٧ *  | ٠,٠٤٦٢     |
|               | وسط الضفة  |            |           | -٠,١٥٣٥    |
|               | جنوب الضفة |            |           |            |

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (٧) أن الفروق في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت لصالح المعلمين في شمال الضفة الغربية (مديريات الشمال) سواء على الدرجة الكلية أو مجالي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. أي أن أفراد عينة الدراسة من مديريات شمال الضفة الغربية يدركون درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي بدرجة أعلى من زملائهم من مديريات وسط الضفة الغربية.

ويعزو الباحثون السبب في ذلك إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية والسياسية وسياسة الإغلاقات في منطقة الشمال، الأمر الذي يؤدي إلى قلة فرص العمل في منطقة الشمال مقارنةً بمنطقة الوسط، التي هي أكثر انفتاحاً واستقراراً بحكم موقعها، مما يعني توافر عدد أكبر من فرص العمل في منطقة الوسط مقارنةً بمنطقة الشمال وفي شتى المجالات. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على التعليم في منطقة الشمال من أجل الحصول على وظيفة معلم مثلاً، فزيادة عدد

الخريجين مقارنة بعدد الوظائف يؤدي إلى زيادة المفاضلة والانتقاء فيما بينهم عند تعيينهم، مما يعني توظيف الأفضل وبما أن المشرف هو في الأصل معلم فهو بالتالي يكون هو الأكثر تميزاً وعلماً والأكثر كفاءة ومهارةً من هذه النخبة الجيدة من المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشرفي منطقة الشمال يشاركون بفاعلية أكثر من غيرهم في معالجة مشاكل المعلمين وهمومهم خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين.

**السؤال الفرعي الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين مهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير النوع؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير النوع، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٨).

#### جدول رقم (٨)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير النوع

| المهارات      | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | ذكر   | ٣٢٨   | ٢,٩٥            | ٠,٧٥              | ٦٥٨          | ١,٤٨٠           | ٠,١٣٩             |
|               | أنثى  | ٣٣٢   | ٢,٨٦            | ٠,٧٥              |              |                 |                   |
| الفنية        | ذكر   | ٣٢٨   | ٢,٩٤            | ٠,٧٧              | ٦٥٨          | ٠,٥٦٤           | ٠,٥٧٣             |
|               | أنثى  | ٣٣٢   | ٢,٩٠            | ٠,٨١              |              |                 |                   |
| الإنسانية     | ذكر   | ٣٢٨   | ٣,١٣            | ٠,٨٨              | ٦٥٨          | ٠,٦٩٥           | ٠,٤٨٨             |
|               | أنثى  | ٣٣٢   | ٣,٠٨            | ٠,٩١              |              |                 |                   |
| الدرجة الكلية | ذكر   | ٣٢٨   | ٢,٩٩            | ٠,٧٤              | ٦٥٨          | ٠,٩٥٩           | ٠,٣٣٨             |
|               | أنثى  | ٣٣٢   | ٢,٩٣            | ٠,٧٦              |              |                 |                   |

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المعلم، وقد يعزى سبب تطابق وجهتي نظر المعلمين والمعلمات تجاه درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية إلى التشابه بين الظروف الاجتماعية والثقافية والمؤهلات العلمية والبرامج التدريبية بين الجنسين، بالإضافة إلى التشابه في ظروف العمل، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن خضوع المعلمين والمعلمات لنظام تربوي واحد بكافة عناصره وبرامجه، واستخدام المشرفين التربويين لنفس الأساليب الإشرافية ونفس المعاملة وتقديم نفس الخدمات الإشرافية للجنسين دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل نوع، الأمر الذي أدى إلى توحيد نظرة الجنسين لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات.

**السؤال الفرعي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى إلى متغير التخصص؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث تم استخدام اختبار  $t$  (test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٩).

## جدول رقم (٩)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص

| المهارات      | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | علمي  | ٢٨٤   | ٢,٨١            | ٠,٧١              | ٦٥٨          | -٢,٦٤٧          | ٠,٠٠٨             |
|               | أدبي  | ٣٧٦   | ٢,٩٧            | ٠,٧٧              |              |                 |                   |
| الفنية        | علمي  | ٢٨٤   | ٢,٨٢            | ٠,٧٦              | ٦٥٨          | -٢,٨٦٧          | ٠,٠٠٤             |
|               | أدبي  | ٣٧٦   | ٢,٩٩            | ٠,٨٠              |              |                 |                   |
| الإنسانية     | علمي  | ٢٨٤   | ٣,٠٣            | ٠,٩٠              | ٦٥٨          | -١,٩٦٧          | ٠,٠٥٠             |
|               | أدبي  | ٣٧٦   | ٣,١٧            | ٠,٨٨              |              |                 |                   |
| الدرجة الكلية | علمي  | ٢٨٤   | ٢,٨٧            | ٠,٧٢              | ٦٥٨          | -٢,٧١٦          | ٠,٠٠٧             |
|               | أدبي  | ٣٧٦   | ٣,٠٣            | ٠,٧٧              |              |                 |                   |

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥  $\leq \alpha$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح المعلمين في التخصصات الأدبية، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن حاجة المعلمين من ذوي التخصصات العلمية للخدمات الإشرافية، وخاصة في مجالي المهارات الفنية والتصورية أكثر من حاجة زملائهم من ذوي التخصصات الأدبية، وبالتالي فإن المهارات الإشرافية تبرز بصورة واضحة أكثر، ويتم الكشف عن مدى توافرها لدى المشرفين التربويين في التخصصات العلمية بطريقة أكثر تحديداً منها في التخصصات الأدبية، إضافة إلى صعوبة امتلاك مثل هذه المهارات في التخصصات العلمية مقارنة مع التخصصات الأدبية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن مشرفي المواد الأدبية، بحكم تخصصاتهم الأدبية، يتمتعون بقدرة أعلى في مجالات الخطابة والمناقشة والتعبير أكثر من مشرفي المواد العلمية.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٠).

### جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة

| المهارات      | سنوات الخبرة     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | أقل من ٥ سنوات   | ١٣٥   | ٣,٠١            | ٠,٦٨              |
|               | ٥-١٠ سنوات       | ٢١٤   | ٢,٩٤            | ٠,٧٦              |
|               | أكثر من ١٠ سنوات | ٣١١   | ٢,٨٣            | ٠,٧٧              |
| الفضية        | أقل من ٥ سنوات   | ١٣٥   | ٣,٠٢            | ٠,٧٧              |
|               | ٥-١٠ سنوات       | ٢١٤   | ٢,٩٦            | ٠,٧٩              |
|               | أكثر من ١٠ سنوات | ٣١١   | ٢,٨٤            | ٠,٧٩              |
| الإنسانية     | أقل من ٥ سنوات   | ١٣٥   | ٣,١٨            | ٠,٨٥              |
|               | ٥-١٠ سنوات       | ٢١٤   | ٣,١٦            | ٠,٨٨              |
|               | أكثر من ١٠ سنوات | ٣١١   | ٣,٠٤            | ٠,٩٢              |
| الدرجة الكلية | أقل من ٥ سنوات   | ١٣٥   | ٣,٠٦            | ٠,٧١              |
|               | ٥-١٠ سنوات       | ٢١٤   | ٣,٠٠            | ٠,٧٥              |
|               | أكثر من ١٠ سنوات | ٣١١   | ٢,٨٩            | ٠,٧٦              |

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية تبين أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخدم تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (١١).

### جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي،  
حسب متغير سنوات الخبرة

| المهارات      | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | بين المجموعات  | ٢            | ٣,٣٠٠          | ١,٦٥٠          | ٢,٩٢٢           | ٠,٠٥٥             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٧١,٠٠٧        | ٠,٥٦٥          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٤,٣٠٧        | -              |                 |                   |
| الفنية        | بين المجموعات  | ٢            | ٣,٥١٦          | ١,٧٥٨          | ٢,٨٠١           | ٠,٠٦١             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٤١٢,٣٤٢        | ٠,٦٢٨          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٤١٥,٨٥٨        | -              |                 |                   |
| الإنسانية     | بين المجموعات  | ٢            | ٢,٨٧٥          | ١,٤٣٧          | ١,٧٨٤           | ٠,١٦٩             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٥٢٩,٣١٢        | ٠,٨٠٦          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٥٣٢,١٨٧        | -              |                 |                   |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | ٢            | ٣,٢٤٦          | ١,٦٢٣          | ٢,٨٦٧           | ٠,٠٥٨             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٧١,٩٨٩        | ٠,٥٦٦          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٥,٢٣٥        | -              |                 |                   |



يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون المشرفين التربويين يستخدمون نفس الأساليب الإشرافية، ويقدمون نفس الخدمات الإشرافية للمعلمين على اختلاف خبراتهم العملية، على الرغم من حاجة المعلمين من ذوي الخبرة القليلة (الأقل من ٥ سنوات) إلى رعاية أكبر، وإلى خدمات إشرافية أكثر تميزاً وكثافة من زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة. وهذا يعزز الاتجاه السلبي الموجود سلفاً لدى المعلمين أصحاب الخبرة القصيرة تجاه المشرف التربوي والذي اكتسبوه من المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة. بالإضافة إلى شعور المعلمين على اختلاف خبراتهم أن الفعاليات الإشرافية المقدمة لهم والمنبثقة عن المهارات الإشرافية، لا تتناسب وخبراتهم التعليمية وحاجاتهم الأدائية. الأمر الذي يؤكد بأن الإشراف التربوي قديماً وحديثاً بحاجة إلى تطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين.

**السؤال الفرعي الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الخامس، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (١٢).

## جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي

| المهارات      | المؤهل العلمي     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | أقل من بكالوريوس  | ٥٠    | ٣,٠٧            | ٠,٨٥              |
|               | بكالوريوس فقط     | ٥١٢   | ٢,٩٢            | ٠,٧٣              |
|               | أعلى من بكالوريوس | ٩٨    | ٢,٧٢            | ٠,٧٥              |
| الفنية        | أقل من بكالوريوس  | ٥٠    | ٣,٠٦            | ٠,٨٩              |
|               | بكالوريوس فقط     | ٥١٢   | ٢,٩٥            | ٠,٧٨              |
|               | أعلى من بكالوريوس | ٩٨    | ٢,٦٩            | ٠,٧٥              |
| الإنسانية     | أقل من بكالوريوس  | ٥٠    | ٣,١٤            | ١,١٦              |
|               | بكالوريوس فقط     | ٥١٢   | ٣,١٣            | ٠,٨٦              |
|               | أعلى من بكالوريوس | ٩٨    | ٢,٩٥            | ٠,٩١              |
| الدرجة الكلية | أقل من بكالوريوس  | ٥٠    | ٣,٠٨            | ٠,٩١              |
|               | بكالوريوس فقط     | ٥١٢   | ٢,٩٩            | ٠,٧٣              |
|               | أعلى من بكالوريوس | ٩٨    | ٢,٧٦            | ٠,٧٣              |

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (١٢) دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (١٣).

## جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي  
حسب متغير المؤهل العلمي

| المهارات      | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| التصورية      | بين المجموعات  | ٢            | ٤,٩٠٦          | ٢,٤٥٣          | ٤,٣٦٢           | ٠,٠١٣             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٦٩,٤٠٢        | ٠,٥٦٢          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٤,٣٠٧        | -              |                 |                   |
| الفنية        | بين المجموعات  | ٢            | ٦,٧٦٦          | ٣,٣٨٣          | ٥,٤٣٣           | ٠,٠٠٥             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٤٠٩,٠٩٢        | ٠,٦٢٣          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٤١٥,٨٥٨        | -              |                 |                   |
| الإنسانية     | بين المجموعات  | ٢            | ٢,٩٦١          | ١,٤٨٠          | ١,٨٣٨           | ٠,١٦٠             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٥٢٩,٢٢٦        | ٠,٨٠٦          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٥٣٢,١٨٧        | -              |                 |                   |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | ٢            | ٤,٩٠٠          | ٢,٤٥٠          | ٤,٣٤٦           | ٠,٠١٣             |
|               | داخل المجموعات | ٦٥٧          | ٣٧٠,٣٣٦        | ٠,٥٦٤          |                 |                   |
|               | المجموع        | ٦٥٩          | ٣٧٥,٢٣٥        | -              |                 |                   |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات الثنائية البعدية على الدرجة الكلية

وكذلك مجالي المهارات التصورية والفنية في حين لم تكن الفروق دالة على مجال المهارات الإنسانية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (١٤).

#### جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي

| المهارات      | المقارنات         | شمال الضفة | وسط الضفة | جنوب الضفة |
|---------------|-------------------|------------|-----------|------------|
| التصورية      | أقل من بكالوريوس  |            | ٠,١٤٤٠    | ٠,٣٤٩٠ *   |
|               | بكالوريوس فقط     |            |           | ٠,٢٠٥١ *   |
|               | أعلى من بكالوريوس |            |           |            |
| الفنية        | أقل من بكالوريوس  |            | ٠,١١١٩    | ٠,٣٧٤٤ *   |
|               | بكالوريوس فقط     |            |           | ٠,٢٦٢٥ *   |
|               | أعلى من بكالوريوس |            |           |            |
| الدرجة الكلية | أقل من بكالوريوس  |            | ٠,٠٩٥٢    | ٠,٣١٨٦ *   |
|               | بكالوريوس فقط     |            |           | ٠,٢٢٣٤ *   |
|               | أعلى من بكالوريوس |            |           |            |

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (١٤) أن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت بين ذوي المؤهل العلمي "أعلى من بكالوريوس" من جهة وكل من "بكالوريوس فقط" وأقل من بكالوريوس" من جهة أخرى، ولصالح الفئتين "أقل من بكالوريوس وبكالوريوس فقط" الذين أكدوا امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات بدرجة أعلى من المعلمين من فئة "أعلى من بكالوريوس".

وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين من حملة الدبلوم خاصة ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه أكثر علماً وفهماً منهم وإلماً بالواقع التربوي، باعتباره يحمل درجة علمية أعلى منهم، فقد يكون من حملة البكالوريوس ودبلوم التربية

أو من حملة الماجستير. هذه النظرة تولد شعوراً عند هذه الفئة بامتلاك المشرف التربوي للمهارات الإشرافية، وبالتالي فهم على استعداد تام لتقبل النصح والإرشاد منه، واعتباره مصدراً قوياً للمعلومات ويمتلك كافة المهارات الإشرافية وإلا لما كان مشرفاً. أما الآخرون من حملة المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس باعتبارهم يتساوون في الدرجة العلمية مع المشرف التربوي إن لم يكونوا أعلى منه، فالنظرة مختلفة لديهم، فالكثير منهم يعتقد أنه أكثر كفاءة من المشرف ذاته، وأن المشرف التربوي لا يستطيع تقديم أية إرشادات غير معروفة لديهم، وبالتالي فإن استعدادهم لتقبل النصح والإرشاد من المشرف التربوي يكون بدرجة منخفضة.

### ملخص نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١ - أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (٢,٩٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥).
- ٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥  $\leq \alpha$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الشمال، والتخصص لصالح الأدبي، والمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس والبكالوريوس فقط.
- ٣ - لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- ١ - العمل على تنمية وتطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والتي تساعدهم في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- ٢ - زيادة عدد المشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، ليتسنى له تنمية مهاراته الإشرافية.
- ٣ - مراجعة أسس اختيار المشرفين التربويين بصورة دائمة ومستمرة.
- ٤ - أن تقوم أقسام الإشراف التربوي بتزويد المشرفين التربويين بأهم خلاصات الدراسات التي تتعلق بعملية الإشراف التربوي، وذلك بالتنسيق مع أقسام الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، إفادة منها في الميدان التربوي عملياً.
- ٥ - تعميق وعي المعلمين بأهمية الخدمات الإشرافية في تحسين أدائهم. من خلال ورشات تدريبية، ونشرات وندوات إشرافية، وذلك من خلال أقسام الأشراف التربوي.
- ٦ - إجراء دراسة مماثلة في منطقة غزة، ودراسة حول معايير برنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين على المهارات الإشرافية.

## **The extent of Possession of the Supervision Skills by the Supervisors as Perceived by the Secondary Stage Teachers in the West Bank**

**Dr. Mohamed A. Al-Titi**

College of Educational Sciences.  
MOE & Higher Ed, Palastine

**Dr. Mahmoud A. Abu Samra**

Al-Quds Univ. Palastine

**Esam S. Obiedallh**

MoE & Higher Ed. Palastine

### **ABSTRACT**

This study aimed at exploring the level reached by educational supervisors of the skills needed for educational supervision in the West Bank, in accordance with the following variables: geographical area, gender, race, specialization, experience, and the scientific qualification. The study sample consisted of (660) teachers. A 58-item questionnaire was developed and used, covering three skill domains; Conceptual, technical, human.

The results revealed that the educational supervisors' possession degree of educational supervision skills in the West Bank for the supervisory skills was within the medium degree (2.96). Moreover, there was a difference in the educational supervisor's possession degree for the skills of educational supervision related to the geographical area favoring the north, and regarding to the specialization in favor to the literary major, with regard to the educational qualification less than and / or B.A. While the study results showed no differences of the educational supervisor's possession of the education supervision skills with regards to gender, and work experience.

## المراجع

- ١ - البدرى، طارق (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط ١. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٢ - البستان، أحمد عبد الباقي (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي - النظرية - البحث - الممارسة. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ٣ - التميمي، ميسون جلال (٢٠٠١). توقعات معلمي اللغة العربية للمرحلة الثانوية في محافظة الخليل من الدور الفني للمشرف التربوي المختص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ٤ - التميمي، ميسون جلال (٢٠٠٥). تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- ٥ - الجنازرة، صبري عبد الفتاح (٢٠٠٠). علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين باتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في مدارس محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ٦ - الرشيد، خالد وارشيد، طلاق (٢٠٠٠). تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٧ - السرحان، خالد علي (٢٠٠١). معوقات الإشراف التربوي في مديريات تربية لواء البادية الشمالية في الأردن وطرائق مواجهتها كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٨ - السعود، راتب (٢٠٠٢). الإشراف التربوي: (اتجاهات حديثة)، ط ١. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- ٩ - السعود، أمين وعبد اللطيف، حسين (٢٠٠٣). درجة ممارسة المشرفين



- التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر، السودان.
- ١٠ - الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١١ - العمري، جمال فواز (٢٠٠٠). مستويات رضا المعلمين عن أساليب الإشراف التربوي الممارسة من قبل المشرفين التربويين في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٢ - العموش، موسى وعويس، مفلح (٢٠٠٤). مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- ١٣ - العنزي، عبد الله زامل (٢٠٠٣). مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٤ - العنوز، شحادة حمدان (١٩٩٥). واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٥ - الفقي، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط١. منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
- ١٦ - القاسم، رقية وزيد، أديب (٢٠٠١). المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ١٧ - زامل، مجدي علي (٢٠٠٠). تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من

- وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ١٨ - شديفات، يحي محمد (٢٠٠٢). "دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس البادية الشمالية الأساسية في الأردن". مجلة المنارة، ٨ (٣)، ٥٧-٩٢.
- ١٩ - عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢٠ - عدوان، عائشة، محمد (٢٠٠٠). واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس وضواحيها في ضوء بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ٢١ - عطاري، عارف (١٩٩٣). التوجيه التربوي - اتجاهات معاصرة، ط١. عمان: دار البشير.
- ٢٢ - عمار، حامد (١٩٩٥). من همومنا التربوية والثقافية: دراسات في التربية والثقافة. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- ٢٣ - عيدة، محمد سليمان عبدالله (٢٠٠٣). الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة استطلاعية لواقعه وأهميته وأبعاده. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 24 - Beach, D. & Reinhartz, J. (2000). Supervisory Leadership Focus on Instruction, Library of Congress Cataloging - in - publication Data, USA.
- 25 - De Grauwe, A. E. (2001). School Supervision in Four African Countries, UNESCO.
- 26 - Florence, G. W.(2005). Teacher supervision methods in Virginia. University of Virginia, **Dissertation Abstracts International**, 66 (3), P: 841.
- 27 - Holm, M. S. (2005). Supervision of student teachers: A professional

- development experience for cooperating teachers. University of Virginia, **Dissertation Abstracts International**, 65 (10), P:3761
- 28 - Jones, D. R. (2005). Bringing teacher assistance and evaluation up to par: first-year teachers responses to supervision in peer assistance and review, University of Mary Land College Park, **Dissertation Abstracts International**, 65 (7), P:2565
- 29 - Rizzo, J. (2004). Teachers and supervisors perception of current and ideal supervision and evaluation practices, University of Massachusetts, **Dissertation Abstract International**, 65 (1), P: 40.
- 30 - Waite, D. (1995). **Rethinking Instructional Supervision**. Washington: the Flamer Press.
- 31 - Wiles, J. & Bondi, J. (1986). **Supervision: A Guide to Practice**. Ohio: Merrill Publishing Com.

## ملحق رقم (١)

المدارس التي شملتها عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس

| الرقم | المديرية    | المدارس الثانوية                       |                              | الإجمالي |
|-------|-------------|----------------------------------------|------------------------------|----------|
|       |             | ذكور                                   | إناث                         |          |
| ١     | أريحا       | هشام بن عبد الملك الثانوية             | ب.أريحا الثانوية             | ٢        |
| ٢     | الخليل      | حلحول الثانوية للبنين                  | بيت أمر الثانوية للبنات      | ٤        |
|       |             | الملك خالد الثانوية للبنين             | بني نعيم الثانوية للبنات     |          |
| ٣     | القدس       | الأمة الثانوية للبنين                  | رياض الأقصى الثانوية للبنات  | ٢        |
| ٤     | بيت لحم     | ذ.بيت لحم الثانوية                     | ب.بيت لحم الثانوية           | ٤        |
|       |             | ذ.إسكندر الخوري الثانوية               | ب.الخضر الثانوية             |          |
| ٥     | جنوب الخليل | الشهيد ماجد أبو شرار الثانوية للبنين   | ب.دورا الثانوية              | ٤        |
|       |             | ذ.بطا الثانوية                         | ب.الظاهرية الثانوية          |          |
| ٦     | جنين        | جنين الثانوية للبنين                   | ب. جنين الثانوية             | ٤        |
|       |             | الشهيد عز الدين القسام الثانوية للبنين | الخنساء الثانوية للبنات      |          |
| ٧     | رام الله    | ذ. الأمير حسن الثانوية                 | ب.سلواد الثانوية             | ٦        |
|       |             | ذ.رام الله الثانوية                    | ب.الطيرة الثانوية            |          |
|       |             | ذ.بيتونيا الثانوية                     | ب.رام الله الثانوية          |          |
| ٨     | سلفيت       | ذ. سلفيت الثانوية                      | ب.بديا الثانوية              | ٤        |
|       |             | ذ.الزاوية الثانوية                     | ب.كفر حارس الثانوية          |          |
| ٩     | ضواحي القدس | ذ.الرام الثانوية                       | ب. أبو ديس الثانوية          | ٢        |
| ١٠    | طولكرم      | ذ.صيدا الثانوية                        | ب. جمال عبد الناصر الثانوية  | ٤        |
|       |             | ذ.بلعا الثانوية                        | ب.باقة الشرقية الثانوية      |          |
| ١١    | قباطيه      | طوباس الثانوية للبنين                  | ب.طوباس الثانوية             | ٤        |
|       |             | ذ.تياسير الثانوية                      | ب. عرابة الثانوية            |          |
| ١٢    | قلقيلية     | عزون الثانوية للبنين                   | الشيما الثانوية للبنات       | ٤        |
|       |             | ذ.عبد الرحيم عمر الثانوية              | أبو علي إباد الثانوية للبنات |          |

## ملحق رقم (١)

المدارس التي شملتها عينة الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس

| الرقم | المديرية | المدارس الثانوية              |                           | الإجمالي |
|-------|----------|-------------------------------|---------------------------|----------|
|       |          | ذكور                          | إناث                      |          |
| ١٣    | نابلس    | عمر بن الخطاب الثانوية للبنين | الصلاحية الثانوية للبنات  | ٦        |
|       |          | قدري طوقان الثانوية للبنين    | بيت فوريك الثانوية للبنات |          |
|       |          | بيتا الثانوي للبنين           | قيلان الثانوية للبنات     |          |
| الكلي |          | ٢٥                            | ٢٥                        | ٥٠       |

## ملحق رقم (٢)

### استبانة الدراسة

#### المجال الأول: المهارات التصورية

| الرقم | نص الفقرة                                                                 | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| ١.    | يتصف المشرف التربوي بالقدرة على الإبداع في المجال الإشرافي                |           |       |        |       |           |
| ٢.    | يشجع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي            |           |       |        |       |           |
| ٣.    | يعد المشرف أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين                               |           |       |        |       |           |
| ٤.    | يطرح أفكاراً جديدة بناءة تسهم في تطوير أداء المعلمين                      |           |       |        |       |           |
| ٥.    | ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين                                       |           |       |        |       |           |
| ٦.    | لدى المشرف التربوي المهارة لتوقع المشكلات التربوية قبل حدوثها             |           |       |        |       |           |
| ٧.    | ينظر إلى التربية ضمن إطارها العام المرتبط بأهداف المجتمع                  |           |       |        |       |           |
| ٨.    | يسهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة          |           |       |        |       |           |
| ٩.    | يعمل مع الإدارة المدرسية على جعل المدرسة مركزاً للتفاعل مع المجتمع المحلي |           |       |        |       |           |
| ١٠.   | يطرح حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية                                     |           |       |        |       |           |
| ١١.   | يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات الطلبة الإبداعية                        |           |       |        |       |           |
| ١٢.   | يبحث الإدارة المدرسية على وضع خطط لمواجهة أي طارئ يمكن أن يحدث            |           |       |        |       |           |
| ١٣.   | يتمتع بمهارة تساعد في اكتشاف مواهب المعلمين                               |           |       |        |       |           |
| ١٤.   | يساعد المعلمين على إدراك دور المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية            |           |       |        |       |           |

| الرقم | نص الفقرة                                                                | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| ١٥.   | يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية               |           |       |        |       |           |
| ١٦.   | يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم                                 |           |       |        |       |           |
| ١٧.   | يساعد على وضع تصورات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة          |           |       |        |       |           |
| ١٨.   | يشجع المعلمين على استثمار إمكانات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية |           |       |        |       |           |
| ١٩.   | يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين                                      |           |       |        |       |           |
| ٢٠.   | يعزز المشرف التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله    |           |       |        |       |           |

#### المجال الثاني : المهارات الفنية

| الرقم | نص الفقرة                                                 | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| ٢١.   | يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج             |           |       |        |       |           |
| ٢٢.   | يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية         |           |       |        |       |           |
| ٢٣.   | يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية           |           |       |        |       |           |
| ٢٤.   | يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة الصفية     |           |       |        |       |           |
| ٢٥.   | يعرف مسبقاً طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية    |           |       |        |       |           |
| ٢٦.   | ينفذ دروساً تطبيقية نموذجية أمام المعلمين                 |           |       |        |       |           |
| ٢٧.   | يدرب المعلمين على الأساليب التعليمية الحديثة              |           |       |        |       |           |
| ٢٨.   | يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعلم |           |       |        |       |           |

| الرقم | نص الفقرة                                                               | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| ٢٩.   | يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في العملية التعليمية |           |       |        |       |           |
| ٣٠.   | يعمل على إعداد نشرات خاصة بكيفية تطبيق المنهاج                          |           |       |        |       |           |
| ٣١.   | يرشد المعلمين إلى كيفية التقويم الذاتي في العملية التعليمية             |           |       |        |       |           |
| ٣٢.   | يرشد المعلمين إلى كيفية تحقيق الإدارة الصفية الناجحة                    |           |       |        |       |           |
| ٣٣.   | يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي       |           |       |        |       |           |
| ٣٤.   | يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين                       |           |       |        |       |           |
| ٣٥.   | يساعد على تطوير لجان المبحث لصالح العملية التعليمية                     |           |       |        |       |           |
| ٣٦.   | يقدم المشورة الفنية اللازمة لمعلمي المبحث                               |           |       |        |       |           |
| ٣٧.   | يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب                          |           |       |        |       |           |
| ٣٨.   | يتصفق تقويمه لأداء معلميه بالنزاهة                                      |           |       |        |       |           |
| ٣٩.   | يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا                                          |           |       |        |       |           |
| ٤٠.   | يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية بأسلوب مهني              |           |       |        |       |           |
| ٤١.   | يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين                     |           |       |        |       |           |
| ٤٢.   | يساعد على توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج                           |           |       |        |       |           |
| ٤٣.   | يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة                        |           |       |        |       |           |



## المجال الثالث : المهارات الإنسانية

| الرقم | نص الفقرة                                                  | كبيرة<br>جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جدا |
|-------|------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------|-------|--------------|
| ٤٤.   | يبدى اهتماما ملحوظاً عند استماعه لآراء المعلمين ومقترحاتهم |              |       |        |       |              |
| ٤٥.   | يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين              |              |       |        |       |              |
| ٤٦.   | يعمل المشرف مع المعلمين بروح الفريق الواحد                 |              |       |        |       |              |
| ٤٧.   | يحاور المعلمين بهدف الإقناع والاقتناع                      |              |       |        |       |              |
| ٤٨.   | يثمن المشرف انجازات المعلمين المتميزة                      |              |       |        |       |              |
| ٤٩.   | يبتعد المشرف عن إحراج المعلمين أمام الآخرين                |              |       |        |       |              |
| ٥٠.   | يتفهم المشرف مشكلات المعلمين الخاصة                        |              |       |        |       |              |
| ٥١.   | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين                          |              |       |        |       |              |
| ٥٢.   | يختار المشرف الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال مع المعلمين  |              |       |        |       |              |
| ٥٣.   | يمثل القدوة الحسنة في تعامله مع الآخرين                    |              |       |        |       |              |
| ٥٤.   | يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها                           |              |       |        |       |              |
| ٥٥.   | يشارك المشرف التربوي المعلمين مناسباتهم الاجتماعية         |              |       |        |       |              |
| ٥٦.   | يتفهم المشرف احتياجات المعلمين التربوية للعمل على تلبيتها  |              |       |        |       |              |
| ٥٧.   | يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين                       |              |       |        |       |              |
| ٥٨.   | يحرص على توفير جو من الأمن والأطمئنة للمعلمين              |              |       |        |       |              |

## ملحق رقم (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١.    | يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها                                  | ٣,٣٨            | ١,٠٩              |
| ٢.    | يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهاج                     | ٣,٣٨            | ٠,٩١              |
| ٣.    | يبتعد المشرف عن إحراج المعلمين أمام الآخرين                       | ٣,٣٦            | ١,١٦              |
| ٤.    | يبدى اهتماماً ملحوظاً عند استماعه لآراء المعلمين ومقترحاتهم       | ٣,٣٦            | ١,٠٧              |
| ٥.    | يشجع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي    | ٣,٣٢            | ٠,٩٧              |
| ٦.    | يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية                 | ٣,٢٩            | ١,٠٣              |
| ٧.    | يعمل المشرف مع المعلمين بروح الفريق الواحد                        | ٣,٢٤            | ١,١٣              |
| ٨.    | يمثل القدوة الحسنة في تعامله مع الآخرين                           | ٣,٢٢            | ١,١٥              |
| ٩.    | يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين                     | ٣,٢٢            | ١,٠٩              |
| ١٠.   | يتصف المشرف التربوي بالقدرة على الإبداع في المجال الإشرافي        | ٣,٢٢            | ٠,٨٥              |
| ١١.   | يعرف مسبقاً طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية            | ٣,٢١            | ١,٠١              |
| ١٢.   | يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين                 | ٣,١٩            | ١,٠٩              |
| ١٣.   | يثمن المشرف انجازات المعلمين المتميزة                             | ٣,١٨            | ١,١٤              |
| ١٤.   | يقدم المشورة الفنية اللازمة لمعلمي المبحث                         | ٣,١٦            | ١,١٠              |
| ١٥.   | يتصف تقويمه لأداء معلميه بالنزاهة                                 | ٣,١٤            | ١,١٤              |
| ١٦.   | يحاور المعلمين بهدف الإقناع والاقتناع                             | ٣,١٤            | ١,١١              |
| ١٧.   | يساعد على تطوير لجان المبحث لصالح العملية التعليمية               | ٣,١٣            | ١,٠٧              |
| ١٨.   | ينظر إلى التربية ضمن إطارها العام المرتبط بأهداف المجتمع          | ٣,١٢            | ٠,٩٣              |
| ١٩.   | يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي | ٣,١٠            | ١,١٦              |
| ٢٠.   | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين                                 | ٣,٠٧            | ١,٠٦              |
| ٢١.   | يسهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة  | ٣,٠٦            | ١,٠٢              |

## تابع/ ملحق رقم (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ٢٢.   | يتفهم المشرف مشكلات المعلمين الخاصة                                     | ٣,٠٦            | ١,١٤              |
| ٢٣.   | يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب                          | ٣,٠٣            | ١,٠٨              |
| ٢٤.   | يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم                                | ٣,٠٢            | ١,٢٠              |
| ٢٥.   | يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا                                          | ٣,٠٢            | ١,٠٨              |
| ٢٦.   | يختار المشرف الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال مع المعلمين               | ٣,٠٢            | ١,٠٨              |
| ٢٧.   | يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين                                    | ٣,٠٢            | ١,١٥              |
| ٢٨.   | يطرح أفكاراً جديدة بناءة تساهم في تطوير أداء المعلمين                   | ٣,٠١            | ٠,٩٩              |
| ٢٩.   | يساعد على وضع تصورات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة         | ٣,٠١            | ٠,٩٤              |
| ٣٠.   | يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية              | ٣,٠٠            | ٠,٩٩              |
| ٣١.   | يساعد المعلمين على إدراك دور المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية          | ٢,٩٧            | ٠,٩٨              |
| ٣٢.   | يرشد المعلمين إلى كيفية تحقيق الإدارة الصفية الناجحة                    | ٢,٩٦            | ١,٠٤              |
| ٣٣.   | ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين                                     | ٢,٩٤            | ١,٠٤              |
| ٣٤.   | يساهم في حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية بأسلوب مهني             | ٢,٩٤            | ١,٠٩              |
| ٣٥.   | يحرص على توفير جو من الأمن والطمأنينة للمعلمين                          | ٢,٩٣            | ١,١٩              |
| ٣٦.   | يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة الصفية                   | ٢,٩٠            | ١,٢٣              |
| ٣٧.   | يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعلم               | ٢,٩٠            | ١,٠٧              |
| ٣٨.   | بحث الإدارة المدرسية على وضع خطط لمواجهة أي طارئ يمكن أن يحدث           | ٢,٨٩            | ٠,٩٩              |
| ٣٩.   | يتمتع بمهارة تساعد في اكتشاف مواهب المعلمين                             | ٢,٨٩            | ١,٠٣              |
| ٤٠.   | يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في العملية التعليمية | ٢,٨٩            | ١,٠٣              |

## تابع/ ملحق رقم (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ٤١.   | يرشد المعلمين إلى كيفية التقويم الذاتي في العملية التعليمية               | ٢,٨٩            | ١,٠٥              |
| ٤٢.   | يتفهم المشرف احتياجات المعلمين التربوية للعمل على تلبيتها                 | ٢,٨٩            | ١,٠٧              |
| ٤٣.   | يشجع المعلمين على استثمار إمكانات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية  | ٢,٨٤            | ٠,٩٤              |
| ٤٤.   | يعمل مع الإدارة المدرسية على جعل المدرسة مركزاً للتفاعل مع المجتمع المحلي | ٢,٧٩            | ١,٠٠              |
| ٤٥.   | يعزز المشرف التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله     | ٢,٧٩            | ٠,٩٩              |
| ٤٦.   | يدرب المعلمين على الأساليب التعليمية الحديثة                              | ٢,٧٦            | ١,١٣              |
| ٤٧.   | يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين                       | ٢,٧٦            | ١,١٢              |
| ٤٨.   | يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات الطلبة الإبداعية                        | ٢,٧٥            | ١,٠٢              |
| ٤٩.   | يساعد على توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج                             | ٢,٧٥            | ١,٠٤              |
| ٥٠.   | لدى المشرف التربوي المهارة لتوقع المشكلات التربوية قبل حدوثها             | ٢,٧٣            | ٠,٩٧              |
| ٥١.   | يعد المشرف أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين                               | ٢,٧١            | ٠,٩٨              |
| ٥٢.   | يطرح حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية                                     | ٢,٦٧            | ١,٠١              |
| ٥٣.   | يعمل على إعداد نشرات خاصة بكيفية تطبيق المنهاج                            | ٢,٥٩            | ١,١٢              |
| ٥٤.   | يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة                          | ٢,٥٢            | ١,١٢              |
| ٥٥.   | يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية                           | ٢,٤٨            | ١,١١              |
| ٥٦.   | يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين                                       | ٢,٤٣            | ١,٠٥              |
| ٥٧.   | يشارك المشرف التربوي المعلمين مناسباتهم الاجتماعية                        | ٢,٣٧            | ١,١٩              |
| ٥٨.   | ينفذ دروساً تطبيقية نموذجية أمام المعلمين                                 | ٢,٢٣            | ١,١٦              |
|       | المجال الكلي                                                              | ٢,٩٦            | ٠,٧٥              |