درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية

محمّد عوض شعيبات *

هيام حسام الدين صندوقة

يوسف فهمي حرفوش

ياسر تيم زبون

ملخص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر معلمي والمدارس الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (التخطيط، والنّمو المهني للمعلمين، والعلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (332) معلّماً ومعلّمة من مديريتي القدس الشريف وضواحي القدس. تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.61)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، والمديرية لصالح مديرية ضواحي القدس، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثون بعدد من التوصيات منها: ضرورة قيام وزارة التّربية والتّعليم بإعداد برامج تدريبيّة متكاملة لإكساب المديرين الممارسات الإشرافيّة التّربويّة، وتدريبهم على (توظيف الحاسوب والإنترنت في العمليّة التّعليميَّة، وتحليل المحتوى التّعليمي).

الكلمات الدالة: المُدير مُشرف مُقيم، المدارس الفلسطينية الحكومية، محافظة القدس.

---

* كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

تاريخ تقديم البحث: 21/ 7/ 2018 م. تاريخ قبول البحث:22/ 1/2019 م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019 م.

The Degree of the School Principal's Practice of Supervising his Role as a Resident Supervisor from the Palestinian Teachers' Point of View

Mohammad A . Shuibat
Heam H. Sandoqah
Yousef F. Harfoush
Yaser T. Zbon

Abstract

The present study aimed at revealing the degree of the school principal practice his supervisory role as a resident supervisor from the Palestinian school teachers' point of view. In order to achieve the aim of the study, a questionnaire of (45) items was developed and divided into four dimensions (planning, professional growth of teachers, human relationships and curriculum development), and has been verified its validity and stability, and then distributed to the sample of the study consisting of (332) male and female teachers from Jerusalem directorate of education and the suburbs of Jerusalem, chosen by random stratified method. The descriptive approach was used in this study. The results showed that the degree to which the school principal practice his supervisory role as a resident supervisor from the Palestinian school teachers' point of view is a medium degree. The mean of all dimensions were (3.61). The results of the study showed that there were statistically significant differences between the average scores of the respondents on the total score due to gender variables in favor of males, and the Directorate variable for the Directorate of Jerusalem suburbs, and no statistically significant differences between the average scores of respondents on the total score, depending on the variable of the academic qualification, the number of years' experiences, the educational stage of the school. In the light of the study, the researchers recommended a number of recommendations including: the need for the Ministry of Education to prepare comprehensive training programs to provide managers with educational supervision practices, and training them on (the employment of computers and Internet in the educational process, and analysis of the educational content).

Keywords: The school principal as a resident supervisor, Palestinian Public Schools, Jerusalem Governorate.

مقدّمة الدراسة:

تُعّد الإدارة المدرسيّة الوحدة القائمة بتنفيذ السّياسة التربوية والتعليمية في محيطها بكافة مفرداتها الإدارية والفنية، ويقوم على قيادتها ومتابعة تنفيذها مدير المدرسة، دون الاقتصار على جانب متابعة المعلمين فقط كما يتبادر إلى أذهان الكثيرين، وتتمثل مسؤولياته في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التّعليميّة التي تصدر من الوزارة.

كما يُعدّ الإشراف التّربوي أَحد العناصِر المهمة في مَنظومَة التّربيّة، والسّياسة التّربويَّة والتَّعليميَّة تَحتاج إلى إشراف تَربوي فعَّال يَعملُ على تَحسينِها، وتَوجيه الإمكانات البَشريَّة والماديَّة فيها وحُسن استخدامها، والإسهام في حَلِّ المشكلات الَّتي تُواجِهُ تَنفيذها بالصّورة المَرجُوّة، حيثُ يَقع على الإشراف التَّربوي عِبء تَوجيه المُعلِّمين وإرشادهم أَثناءَ الخِدمَة؛ لِمواجَهة التَّغيرات العالميَّة المُعاصِرَة في المَعرِفَة العلميَّة المُعاصِرة وَتوظيفها لِخدمة العمليَّة التَّعليميَّة التّربويّة، وَلِهذا فإنَّ الأَساليب الإشرافيَّة الَّتي يُمارِسها المُدير مع المُعلِّم مُتنوعِة (Salama & Awad Allah, 2006).

وأَضاف (Hoyle & Mcmahon, 1986) بأنّ مُدير المدرسة له دور بالغ الأهميّة في كونه عُنصر التَّغيير في المدرسة، فيقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال في المدرسة، فيوضح خطوات العمل للمعلِّمين، ويعمل على توفير المواد الضرورية للمدرسة وتطبيق الاقتراحات المقدَّمة، وتقديم النَّصيحة والدَّعم للمعلِّمين، ويعمل على جعل الجميع لديه على اتصال ووعي بما يحدث.

إنّ دَور مدير المدرسَة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلِّم، ليصبح قائداً وموجهّاً لعمليات التّعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ومَعنيّ بالتّفهّم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصّة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وعلى ذلك فإن فاعليّة المدرسة تعتمد بالدرجة الأولى على نوع ومستوى المُمارسات المتبعة لمدير المدرسة مع المعلِّمين والطَّلبة ومع المجتمع المحيط بالمدرسة.

مشكلةُ الدراسة:

يُعد مُدير المدرسة المشرف التَّربوي المقيم في مّدرسته وعلى ذلك فهو يمارس دورا إدارياً وفنياً، دون أن يقلل الاهتمام بأحدهما من قيمة الآخر فهو القادر على تَحَسُس الحاجات وَتَحديد الأولويات المُباشرة والملِّحة لِطلابه وبيئته المحليَّة، وهو أَعرف بالخصائصِ المُشتركة لِهذه الأَطراف

والخَصائص المُميزة لكل منها، كما أنّه بحكم كونه أَكثر التصاقاً بالعمليَّة التَّعليميَّة داخل المدرسة، يكون في الغالب أَقدر على مُتابعة أطراف العملية التربوية وملاحظة التَّغيرات والتَّغذيَّة الرَّاجعة. ومن خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي وشعورهم بأهميَة ممارسة المُدير لِدَورِهِ مُشرفَاً مُقيماً، ولأنَّ المُدير هو حجر الأَساس في المَدرَسة، تبين أنه الشَّخص المُؤثِّر في فاعليّة النّظام المَدرسي، وله أهميّة كبيرة في تحقيق التغيرات النَّاجحة في المدرسة، وهو الّذي يَستطيع التَّأثير وصُنع التَّغيير في المَدرسة حتى يَقودها إلى التَّميّز والنَّجاح.

وتحديداً سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، وتحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السّؤال الأول: ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية؟

السّؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، والمُؤهِّل العِلمي، وعدد سنوات الخِبرة، والمُديرية، والمَرحلة التَّعليميَّة للمدرسة؟

أهمّيةُ الدراسة:

يمكن أن تكون الدراسة ذات فائدة للجهات الآتية:

1. صانعو السياسات التربويّة لتعزيز مفهوم المشرف المقيم وتطبيقه، وفتح المجال أمام الباحثين للبحث في هذا المجال.

2. وقد تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، وفي المساهمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

مصطلحاتُ الدراسة وتعريفاتُها الإجرائيّةُ:

المُدير مُشرف مُقيم: عرَّفَتهُ (Hamad, 2019, 9): "هو الشخص الذي يكلّف رسميّاً بإدارة المدرسة، والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود مُنَظَّمَة وبمهام المُشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها".

وَعرَّف (Al-Qassem, 2011, 3) المُدير كَمشرف مُقيم بأنَّه "مُدير المَدرسة القادر على التَّشخيص وَحفز الهمم وتَنسيق الجهود وزيادة الدافعيَّة نحو تَحقيق الأَهداف المؤديَّة إلى تَحسين وتَطوير العمليَّة التَّربويَّة والتَّعليميَّة بكافة مَحاورها وفي تَخطيط سَليم، من خِلال مَناخ تَربوي تتحقق فيه رغبات وحاجات الأفراد في ضوء مصلحة العَمل والجَماعة".

ويعرف الباحثون إجرائياً المُدير مُشرف مُقيم بأنَّه: الشَّخص الَّذي يُكلَّفُ بإدارَة المدرسة ويقوم على قيادتها إداريا وفنياً، وذلك من خلال متابعة الأمور الإدارية في المدرسة والإشراف الفني على المعلمين ومتابعة أدائهم وذلك في سبيل تَحقيق الأَهداف المَنشودة بَعد التَّخطيط لها، من خلال الأداة التي أعدت لهذه الغاية ومجالاتها.

المدارس الحكوميّة: "أَيّ مُؤسسة تَعليميَّة تُديرها وَزارة التَّربيّة والتَّعليم العالي، أَو وِزارة أَو سُلطَة حُكوميَّة"، ويُذكر أنّ المدارس الحكوميَّة التّابعة لمديريّة القدس الشريف تُشرف عليها دائرة الأوقاف العامَّة في القُدس (The Ministry of Education and Higher Education, 2013, 6).

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

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس الشريف وضواحي القدس

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2017/2016م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية لمديريتي القدس الشريف وضواحي القدس الواقعتين في الضفة الغربية.

محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة.

خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها:

تُعدّ العَمليَّة التَّعليميَّة والتَّربويّة أحد منطلقات النجاح لأي أمة، وضماناً لتنمية مستدامة لها. وتمثل عملية الإشراف التَّربوي مكانة مهمة في سَبيلِ نجاح العَمل التَّربوي وتَحقيق أَهدافه،حيث يَقوم المُشرِف التَّربوي وِفْقَ مَوقعِه الوَظيفي بِتَوجيه كامل عَناصر العمليَّة التَّعليميَّة من معلِّمين وطُلاب وعاملين نَحو القيام بعمل تكامليّ مُتجانس يُسخِّر كل الإمكانيات المدرسيّة من مباني ومُمتلكات وأَجهزة ونَحوها، فالإشراف التّربوي ميدان مِن مَيادين التَّربيَّة، تَنطلق أَشكالُه المُتعددة للنهوض بالعمليَّة التَّعليميَّة، ومُستوى أداء المُعلِّم الّذي يُشكل رَكيزة مِن ركائِز التَّنميَّة لأي مُجتَمع من المُجتمعات، ومما يَدُّل على أَهميَّة الإشراف التَّربوي أنَّه حَظِيّ باهتِمام الكثير مِنَ الباحِثين والتَّربوِيين، وَتَعددت مُسمَياته المُختَلِفة فَمِنها التَّفتيش والتَّوجيه التَّربوي، والإشراف الفَنّي، والإشراف التَّربوي (Al-Qasim, 2010).

ويعرض الباحثون في هذا المقام خمسة محاور وهي: (مفهوم الإشراف التربوي، ومدير المدرسة مشرف مقيم، والعلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم، كفايات مدير المدرسة الإشرافية، ومجالات عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم).

مفهوم الإشراف التَّربوي:

يُعرّف (Atwi, 2014, 283) الإشراف التَّربوي بأنَّه: "عمليَّة تفاعل منظمة يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها".

ويُعرِّفُه (Nabhan, 2007, 15) بأنَّه: "العَمليَّة التَّعليميَّة الّتي يتم فيها تَقويم وتَطوير العمليَّة التّعليميَة ومتابعة كل ما يتعلّق بها لتحقيق الأهداف التَّربويّة، وهو يشمل الإشراف على جميع العَمليّات التّي تَجري في المدرسة، تدريبيّة كانت أَو إداريَّة، أم تتعلَّق بأي نوع من أَنواع النَّشاط التَّربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات الموجودة بينها".

ويُعرّف إجرائيا لأغراض الدراسة بأنّه: المجهود المنظم والمخطط له بدقة، بهدف مساعدة المعلمين والعاملين في الحقل التّربوي في مجال تحسين التّعليم، ويشمل ذلك على تطوير المعلّمين مهنيّاً وإعادة صياغة الأهداف التّربويّة وطُرق التّدريس وتقويم العمليّة التّربويّة.

مدير المدرسة مُشرف مُقيم:

يُعتبر مُدير المدرسة المشرف التَّربوي المقيم في مدرسته، الذي يؤدي دوراً هاماً في تسيير العمليّة التَّربويّة وإنجاحها، ويدعم التَّغيير الإيجابي، وهو المَسؤول عن تَوفير بيئة تربوية إيجابيّة وصحيّة، تعمل على التّطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وإشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التّلاميذ وتحفيزهم للتعلُّم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته, وهو الموجود مع المعلّمين يَزورهم في فصولهم، ويتابع أداءهم وكيفية تَصرفهم مع المشاكل الّتي تحدث في الصّف، وبذلك يستطيع المدير أن يلّم بكل ما يتعلق بالمعلم, ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العمليَّة التَّعليميّة التَّعلُميِّة فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التّربوية نابعٌ من نجاحه (Al-Qasim, 2010).

العلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم:

يمكن تحديد العلاقة بين دوري كل من مدير المدرسة كمشرف تربوي مُقيم والمُشرف التَّربوي على النَّحو التّالي:

أولاً: أَنَّ دور مُدير المدرسة كمشرف تربوي مُقيم مُتمم ومُكمل لدور المشرف التَّربوي، فمدير المدرسة هو الأقرب إلى المعلّمين والطُّلاب وبالتّالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليهما ومتابعة تلبية هذه الحاجات، أما المشرف التَّربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المُتخصصة في المجال المُحدد.

ثانياً: يُعدَ التَّنسيق والتَّعاون والفهم وتدعيم الثِّقة وتقدير العلاقات الإنسانيّة بين كل من مدير المدرسة والمشرف التَّربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التَّخطيط والتَّنفيذ والتَّقويم والمتابعة (Al-Khatib, 2005).

ثالثاً: إنَّ قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلِّمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يَتعارض مع دور المُشرف التربوي المُتخصص، بل يُعتبر مكملاً له، ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة مُتخصصا في كل المَباحث أو يَقتصر إشرافه على المعلِّمين في تخصصه فقط، وإنَّما يستطيع أن يتابع ويزور ويوجه جميع المعلّمين داخل مدرسته في المَباحث المُختلقة، وهو يُساعد المُشرف التَّربوي في التّشخيص المُبكر للصعوبات التي تُواجه المعلّمين ، فالمدير اليقظ يكون على اتصـــال بمدرسيه منذ بداية العام الدّراسي، يتعرف على الصُّعوبات الّتي تُعيق أداءهم، ويُوَّجه المعلِّم الّذي يحتاج إلى توجيه حســب معرفته وخبرته، ويترك للمشرف ما يتبقى من أمـــور فنيّة تتعلــق بالمبحث وطريقة التَّدريس (Abu Kishek, 2009).

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

كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

إنّ مدير المدرسة قائد تربوي، وعليه أن يُهيئ جواً يستطيع المُعلّمون فيه أن يعملوا والطلاب أن يتعلموا، وبذلك يجب أن يُوفق بين مسؤوليته كمسؤول إداري وبين مسؤوليته كَمُشرف تربوي حتى يستمر نمو المعلِّمين وينجحوا في استثارة وتوجيه نمو الطُّلاب. وفي ضوء واجبات المدير، وحتى يَستطيع أن يُؤديها ولاسيّما في الإشراف على المعلِّمين، فإنَّ عليه أن يَكون قد نال دراسة أكاديمية عالية بالإضافة إلى دراسات مسلكيّة في علم النَّفس التَّعليمي وأساليب التّدريس والإدارة المدرسيّة وإدارة الصّفوف وغيرها كي يَستطيع أن يُشرف على المعلّمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية النقاش والرأي (The Ministry of Education and Higher Education, 2004).

وذكر (Salama, 2013) أنَّه يَجدر بمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربويّاً مُقيماً أن يمتلك عدداً من الكفايات القياديّة والأدائيّة الأساسيّة مثل التخطيط: حيث يحدد الأهداف، ويعدّ خطة العمل، ومشروعات النُّمو المهني، والقيادة المتطورة: حيثُ يتعامل مع المعلِّمين في جو من الأمن والثِّقة والاحترام، والتقويم التربوي، حيثُ يُقوّم الخطط والبرامج حسب معايير موضوعة، ويتابع ما يترتب على التَّقويم، والإيمان بالانتماء للعمل والالتزام بأخلاق مهنة التربية، والثقافة: حيثُ يُوَجِّه العاملين معه للاهتمام بالثَّقافة والقيم.

مجالات عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم:

يعدّ الدّور الذي يفترض أن يقوم به مدير المدرسة هاماً ومؤثراً باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة، يُقدم الدّعم والمساندة لكل أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يتجلّى دوره في العديد من المجالات كما ورد في (The Ministry of Education and Higher Education, 2014). حول عمل المدير الإشرافي، حيث يمكن تلخيص مهامه ومسؤولياته الإشرافيّة في مجالات عمله كمشرف مقيم في متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين، تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلّمين، والتنميّة المهنيّة للمعلّمين، وإثراء المنهاج، وتفعيل مصادر التَّعلُّم، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وتقييم أداء العاملين.

الدراساتُ السابقةُ:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدّراسات السّابقة ذات العلاقة بموضوع ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية. تاليا عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:

أجرى وارد دراسة (Ward, 1976) هدفت تحديد المهارات الإشرافية اللازمة لمديري المدارس للقيام بمسؤولياتهم الإشرافية بكفاءة في منطقة نيوتن بولاية أيوا الأمريكية، والتعرف إلى أنماط الأعمال اليومية التي يقوم بها المديرون، والوقت الذي ينفقونه فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (24) مديراً ومديرة، كما استخدم استبانة وزعت على أفراد العينة مكوّنة من عدد من المحاور التي تمثل المهارات الإشرافيّة التي يحتاجها المديرون من وجهة نظرهم. وكشفت النتائج أن أهم المهارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون في عملهم الإشرافي هي: وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات،·مهارات الملاحظة وعقد الاجتماعات الإشرافية للمعلمين.

وهدفت دراسة الفواعرة (Al-Fawara,1990) معرفة توفر الخدمات الإشرافيّة التي يقدّمها مدير المدرسة الثّانويّة كمشرف مقيم في مدارس لواء عجلون في الأردن، استخدمت قائمة الخدمات الإشرافية التي طورها (Abdullah, 1982) بعد أن قام بإعادة صياغتها وتعديلها بما يناسب موضوع الدراسة، ووضعها في استبانتين إحداهما للمعلمين والأخرى للمديرين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، و تكوّن مجتمع الدّراسة من (20) مديراً ومديرة و(384) معلماً ومعلمة، وقد أشارت النتائج إلى أنّ العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة بدرجة متوسطة للمجالات الفرعية وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسين، وتحديد عدد من الصعوبات والمشكلات الّتي تواجه مدير المدرسة عند ممارسته للقيام بدوره كمشرف.

وقام كيلي (Kelly, 1992) بدراسة التّعرُّف إلى أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طُبّقت هذه الدراسة على(122) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من عدّة مدارس أمريكية في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وسنوات الخبرة، وكان من أهم نتائجها: أنّ أسلوب الإشراف السائد لما نسبته (94%) من المديرين كان أسلوباً داعماً مساعداً وإن نسبة 66 %من المديرين كان يجب عليهم

زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية، وقد أوصى الخبراء بأن يتم الإشراف على المعلمين طبقا للفروق الفردية.

وأجرى اليحمدي (Alyahmadi, 1998) دراسة هدفت التّعرف إلى أكثر الممارسات الإشرافيّة التربويّة ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثّانويّة في سلطنة عُمان وتمثلت هذه الممارسات بعملية النمو المهني للمعلمين، وتكونت عيّنة الدّراسة من (70) مديراً ومديرة مدرسة إعداديّة وثانويّة و(584) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الإعداديّة والثّانويّة لمهام دورهم كمشرفين مقيمين تعزى للمتغيرات التّاليّة: الخبرة الإداريّة، حجم المدرسة، مدى اكتمال الهيئة الإداريّة بالمدرسة.

وأما دراسة الطّعّاني (Al-Ta'ani, 2012) فهدفت تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافيّة ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، وتكوَّن مُجتمع الدّراسة من (3200) معلّماً ومعلّمة، وتكونت عيّنة الدّراسة من (201) معلّما ومعلّمة وذلك بالطريقة العشوائية الطّبقيّة ، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أنّ ترتيب مجالات الدّراسة حسب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية يليه التّخطيط يليه النّمو المهني للمعلّمين يليه مجال تطوير المناهج. كما أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

وقام صايغ (Sayegh, 2013) بإجراء دراسة هدفت التّعرُّف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في زيادة تحصيل الطّلبة في محافظة نابلس من وجهات نظر المديرين أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (233) مديراً ومديرة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (91) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائيّة البسيطة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور المدير كمشرف مقيم في زيادة تحصيل الطّلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمتغيّر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإداريّة.

وهدفت دراسة رانج (Rang, 2013) تقييم تصورات المعلمين بشأن إشراف المديرين في ثماني مدارس أساسيّة أمريكية عالية الأداء من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي، إذ اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المعلمين، وأهم النتائج التي توصلت إليها: أن تقييمات المعلمين في هذه المدارس كانت ايجابية حول إشراف المديرين على المعلمين، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر المعلمين المبتدئين عند مقارنتها بالمعلمين الأكثر خبرة، وأنّ المعلمين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة بمديريهم عند تقديم التغذية الراجعة والملاحظات الروتينية لهم.

وأجرى حمد (Hamad, 2014) دراسة هدفت التّعرُّف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنميّة المهنيّة للمعلمين في المدارس الخاصّة في الضّفة الغربيّة في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من المعلمين في المدارس الخاصّة في الضفة الغربيّة للعام الدّراسي والبالغ عددهم (5606) معلماً ومعلمة، اختيرت عيِّنة طبقيّة عشوائيّة مكونة من (548) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ الدّرجة الكليّة لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التّنميّة المهنيّة للمعلمين في المدارس الخاصّة في الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المعلمين بلغت (76.3%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المُعدّ لهذه الدّراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس، المؤهل العلمي والمرحلة التّعليمية.

وأما دراسة سارة (Sarah, 2015) فهدفت التّعرف إلى أداء مديري المدارس في الإشراف على التدريس في الصفوف في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية إيوني البُلغاريّة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأجريت هذه الدراسة على (360) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أداء مديري المدارس في الإشراف على تدريس طلبة الصف في المدارس الثانوية في ولاية ايوني كان فعالاً، ووجد أنّ هناك فرقاً كبيراً في أداء مديري المدارس في معظم وظائف القيادة التعليمية في المدارس الثانوية في ولاية إيوني استناداً إلى موقع المدارس، ولكن لم يكن هناك فرق كبير في أداء المديرين تبعاً لمتغير الجنس، واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة بأنّه ينبغي على المديرين كقادة تعليميين أن يعطوا الإشراف على الصفوف أهمية بالنسبة لعملهم.

وهدفت دراسة الحداد (Al-Hadad, 2017) التّعرُّف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة، استخدم المنهج الوصفي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من معلّمي مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة للعام الدّراسي والبالغ عددهم (2208) معلِّماً ومعلّمة، وقد اختيرت عينة مكوّنة من (419) معلّماً ومعلّمة، واستُخدِمَت الاستبانة كأداة للدِّراسة، وأشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ الدّرجة الكليّة لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة بلغت (81.1%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المُعدّ لهذه الدّراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لصالح الذّكور تعزى لمتغيّر الجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تمّ استعراضه من الدّراسات السّابقة، أنّ هناك إجماعاً على أهمية الدّور الإشرافي لمدير المدرسة، والّذي ينعكس بشكل ايجابي على العمليّة التّربويّة ككل، وأنّ استعراض الدراسات العربيّة السَّابقة تشير إلى أنّ مُعظم الدّراسات تحدثت عن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافيَّة باعتبارهم مُشرفين مُقيمين، كدراسة، (Al-Ta'ani, 2012)، ودراسة (Alyahmadi, 1998)، وبعضها الآخر تحدّث عن دور المدير بصفته مُشرفاً مُقيماً في التَّنميَّة المهنيَّة للمعلِّمين والأَثر التَّربوي الّذي سوف ينعكس على عطاء المعلِّمين، كدراسة (Al-Hadad, 2017)، (Hamad, 2014).

أمّا استعراض الدِّراسات السَّابقة الأجنبيَّة ذات العلاقة تُشير إلى أنَّ مُعظمها تَحدّث عن الأساليب الإشرافيَّة التَّربويَّة لمديري المدارس، كدراسة كيلي (Kelly, 1992).

وبعد استعراض الدّراسات السَّابقة نلاحظ ما يلي:

1. تباين تلك الدراسات في أهدافِها وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
2. أَشارت مُعظم الدِّراسات إلى أنَّ هُناك تفاوتاً في مِقدار مُمارسة مُديري المَدارس لِدورهم مُشرفين مُقيمين والأَثر التَّربوي الذي يَنعكس على أَداء المُعلِّمين.

3. أَشارت بعض الدِّراسات إلى أنَّ هُناك تَفاوتاً في مِقدار إسهام مُديري المَدارس بِصفتهم مُشرفين مُقيمين في تَطوير المعلِّم مِهنياً، وأن المدير يُمارس عدداً من الأَساليب والوسائل الإِشرافيَّة أَثناء تَنفيذه عمليّاته الإِشرافيَّة.
4. يَتضح من العَرض السَّابق للدِّراسات وجود اختلاف في النَّتائج في درجة مُمارسة المُدير لِدورِه مُشرِفاً مُقيماً فيما يَتعلق بالمتغيرات، كَمُتغير الجِنس، والخِبرة، والمُؤهِّل العِلمي، والتَّخصص وغيرها.
5. تشابهت الدّراسات السّابقة في إجراءاتها من حيث العيّنة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع.
6. اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بمجتمعها ومكانها.

منهجيّة الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألّف مُجتمع الدراسة من جميع معلِّمي ومعلِّمات المدارس الحكوميّة الفلسطينية للعام الدّراسي 2017/2016، والمُوزعين على مديريتين: مُديرية القُدس الشَّريف والبالغ عددهم (921) معلماً ومعلمة، ومديريَّة ضواحي القدس والبالغ عددهم (1293) معلِّماً ومعلِّمة وذلك حَسب إحصائيات وزارة التَّربيَّة والتَّعيلم العالي الفلسطينية في العام 2016.

عينة الدراسة:

اختيرت عيّنة طبقية عشوائية، عدد أفرادها (332) معلِّماً ومعلِّمة، تمثلت في (138) معلّماً ومعلّمة من مديريّة القُدس الشّريف، و(194) معلّماً ومعلّمة من مديريّة ضواحي القُدس، وتشكل ما

نسبته (15%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدولُ رقم (1) توزيعَ أفرادِ العيّنةِ الذين تمّ تحليلُ استجاباتِهم حسبَ متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (1) توزيعُ أفرادِ العيّنةِ الذين تمّ تحليلُ استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	118	35.5
	أنثى	214	64.5
	المجموع	332	100
المؤهل العلمي	دبلوم	21	6.3
	بكالوريوس	248	74.7
	ماجستير فأعلى	63	19.0
	المجموع	332	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	18.1
	من5–10 سنوات	114	34.3
	أكثر من 10 سنوات	158	47.6
	المجموع	332	100
المديرية	القدس الشريف	138	41.6
	ضواحي القدس	194	58.4
	المجموع	332	100
المرحلة التعليمية للمدرسة	أساسية دنيا	89	26.8
	أساسية عليا	88	26.5
	ثانوية	155	46.7
	المجموع	332	100

أداة الدراسة:

لغرض التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانه)، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة حول الموضوع مثل: دراسة حمد (Hamad, 2014)، ودراسة الطعاني (Al-Ta'ani, 2012)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحثون من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة للمبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على أربعة مجالات موزعة على (45) فقرة تهدف إلى معرفة درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية وهي: (التَّخطيط ويتكون من "8 فقرات"، والنّمو المهني للمعلّمين ويتكون من "14 فقرة"، والعلاقات الإنسانيّة ويتكون من "10 فقرات"، وتطوير المناهج ويتكون من "13 فقرة"). وقد أُعدّتْ فقراتُ الاستبانةِ للاستجابةِ عليها وفق تدرّجٍ خماسيٍّ، وهو درجةٌ كبيرة جدّاً، ودرجةٌ كبيرة، ودرجةٌ متوسّطةٌ، ودرجةٌ قليلة، ودرجةٌ قليلة جدّاً، وأُعطِيتْ الاستجاباتُ اللفظيّةُ قِيَماً رقميّةً وهي: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيبِ والتوالي.

صدقُ الأداة:

للتّحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانه بصورتها الأوليّة على عدد من المحكّمين وعددهم (13) محكماً من أعضاءِ هيئةِ التدريسِ في الجامعاتِ الفلسطينيّةِ ذوي الخبرةِ في الإدارةِ التربويّةِ والبحثِ العلميِّ، وقد طلب منهم إبداء الرَّأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لُغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين على الأقل، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كفقرة (3، 5) في مجال التخطيط، وفقرة (8، 11، 12) في مجال النمو المهني للمعلّمين، وفقرة (18،19، 21، 22، 23،26) في مجال العلاقات الإنسانية، وفقرة (29، 30،31،32، 34، 35، 36) لمجال تطوير المناهج، وإضافة ثلاث فقرات في مجال التخطيط، وفقرتين في مجال النمو المهني للمعلّمين، وأربع فقرات في مجال تطوير المناهج، وتم إعادة صياغة بعض المتغيرات المستقلّة مثل العلوم التَّطبيقية إلى علوم طبيعيّة

في متغيّر التّخصص، وإعادة صياغة متغيّر المرحلة التّعليميّة إلى (أساسيّة دنيا، أساسيّة عليا، ثانويّة). ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائيّة، وأصبحت مكونة من (45) فقرة.

ثبات الأداة: استخدم الباحثون معامل الاتّساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدّراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية (0.978)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي ويفي بأغراض الدراسة، ويبين الجدول(2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال وللأداة ككل

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

متغيّرات الدراسة:

اشتملت الدّراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير التّابع: تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية.

المتغيرات المستقلة وتشمل:

الجنس (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).

سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، ومن 5_ 10 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات).

المديرية (مديريّة القدس الشريف، ومديريّة ضواحي القدس).

المرحلة التّعليميّة للمدرسة (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).

المعالجة الإحصائيّة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السّؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السّؤال الثّاني: تم استخدام اختبار "ت" للعيّنات المستقلة (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA).

ومن ثم تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1− 2.33 درجة منخفضة

من 2.34− 3.67 درجة متوسطة

من3.68 − 5 درجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) − الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتيجةُ السؤالَ الأول: "ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، والتي تقيس درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، لكل مجال ولكل فقرة، والجداول (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) تبيّن نتائج ذلك على النّحو الآتي:

المجالات:

جدول (3) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات عيّنة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية مرتّبةً تنازليًّا حسب المتوسّطات الحسابيّة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العلاقات الإنسانيّة	3.87	0.71	عالية
النمو المهني للمعلّمين	3.57	0.72	متوسطة
التخطيط	3.53	0.74	متوسطة
تطوير المناهج	3.50	0.77	متوسطة
الدّرجة الكليّة	3.61	0.66	متوسطة

تشير النتائج إلى أن متوسطات درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية على الدرجة الكلية بلغت (3.61) وانحراف معياري (0.66) وهي ذات درجة متوسطة، وقد حصل مجال العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87)، ويليه مجال النمو المهني للمعلّمين، ثمَّ مجال التخطيط، ومجال تطوير المناهج، ويعزو الباحثون هذه النتيجة، كون الدَّرجة متوسطة إلى أنَّ المعلِّمين يُقدِّرون الجُهد الفعّال الّذي يقوم به مُدير المدرسة من أجل تطويرهم وتحسين كفاياتهم، كما أنّ المدير يقوم بدوره الإشرافي؛ حيثُ لم يعد المُدير منفذاً للقوانين الجامدة فقط بل يَتعدى ذلك إلى تطوير العمليّة التَّعليميّة، بالإضافة إلى

حرص الوزارة على تدريب مديري المدارس بصفة دوريّـــة من خلال عقد دورات تدريبيّة لتطويـــر المهارات الإشـــرافيّة التربويّة لديهـــم. وقد اتّفقت هذه الدراســـة بنتائجها مع دراسة الفواعـــرة (Al-Fawara,1990) التي أشارت إلى أنَّ العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة، واختلفت مع الحداد (Al-Hadad, 2017)، حيث أظهرت النتائج ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً بدرجة عالية.

وقـام البـاحثون بحسـاب المتوسّـطات الحسـابيّة والانحرافـات المعياريّـة لتقـديرات عيّنـة الدراسـة لمجالات درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، إذ كانت على النّحو الآتي:

المجال الأوّل: التخطيط: لبيان درجة تقدير فقرات مجال التخطيط. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية والمتعلقة بمجال التخطيط مرتّبةً تنازليًّا حسب المتوسّطات الحسابيّة

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

يتضح من الجدول أعلاه الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.53) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول (4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يَضع برنامجاً للزيارات الإشرافية" على أعلى متوسط حسابي (3.72)، ويليها فقرة "يُشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة" والفقرة "يُشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (3.62). وحصلت الفقرة "يّشرك المعلّمين في إعداد الرؤية والرسالة" والفقرة "يقوم بعقد مناقشة قبلية مع المعلّمين قبل الزيارة الصفيّة" على أقل متوسط حسابي (3.39)، يليها الفقرة" يُقدم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة الأهداف "بمتوسط حسابي (3.50).

ويعزى ذلك إلى أنّ المدير يضع برنامجاً للزيارات الإشرافيّة، ويعود كذلك إلى النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس في مشاركة المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة ووضع الخطط العلاجية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كيلي (Kelly, 1992)، ودراسة الفواعرة (Al-Fawara,1990).

المجال الثاني: مجال النمو المهني للمعلّمين: لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية والمتعلقة بمجال الهيئة التدريسية مرتّبةً تنازليًّا حسب المتوسّطات الحسابيّة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية	3.89	0.88	عالية
14	يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية	3.77	0.88	عالية
5	يُسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة	3.73	0.94	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يُشجع المعلمين على الالتحاق بدورات في مجال استخدام الحاسب لآلي	3.64	1.01	متوسطة
13	يُشجع المعلمين على حضور المؤتمرات التربوية	3.59	0.96	متوسطة
11	يُشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	3.57	0.89	متوسطة
9	يُنظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	3.56	0.95	متوسطة
8	يَعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد	3.54	0.98	متوسطة
4	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	3.52	0.98	متوسطة
2	يَعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية	3.49	0.89	متوسطة
12	يُفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين	3.49	0.95	متوسطة
3	يُنظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	3.44	1.02	متوسطة
6	يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم	3.40	0.97	متوسطة
10	يَحث المعلمين على إجراء البحوث العلميّة	3.37	0.98	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.57**	**0.71**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمو المهني للمعلّمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.57) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال النمو المهني للمعلّمين جاءت بدرجة متوسطة. كما تُشير النتائج في الجدول (5) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، ويليها فقرة "يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية"

بمتوسط حسابي (3.77). وحصلت الفقرة "يَحث المعلمين على إجراء البحوث العلميّة" على أقل متوسط حسابي (3.37)، يليها الفقرة "يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم" بمتوسط حسابي (3.40)

ويعزى ذلك لتشجيع مديري المدارس المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية ،إضافة إلى قيام مديري المدارس بعقد دورات تدريبية داخل المدرسة تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي، بالإضافة إلى تقييم الأعمال الكتابية لهم، كما يحث مديرو المدارس المعلمين الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، ويشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربويّة، ويسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة حمد (Hamad, 2014)، الطعّاني (Al-Ta'ani, 2012)، الفواعرة (Al-Fawara,1990) .

المجال الثّالث: مجال العلاقات الإنسانيّة. لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية والمتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية مرتّبةً تنازليًّا حسب المتوسّطات الحسابيّة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يُشيد بجهود المعلمين المتميزة	3.96	0.84	عالية
1	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	3.93	0.85	عالية
5	يَتسم بالمرونة في تعامله مع المعلمين بما لا يخالف الأنظمة والقوانين	3.92	0.88	عالية
8	يَحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	3.89	0.90	عالية
9	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	3.87	0.87	عالية
10	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب	3.86	0.86	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين	3.85	0.86	عالية
4	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين	3.85	0.90	عالية
6	يَتعامل مع المعلّمين بالإنصاف	3.85	0.92	عالية
3	يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	3.77	0.90	عالية
الدرجة الكلية		**3.87**	**0.71**	**عالية**

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

كما وتشير النتائج في الجدول (6) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يُشيد بجهود المعلمين المتميزة " على أعلى متوسط حسابي (3.96)، ويليها فقرة " يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي " بمتوسط حسابي (3.93)، وحصلت الفقرة " يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية " على أقل متوسط حسابي (3.77)، يليها الفقرة " يَتعامل مع المعلّمين بالإنصاف " والفقرة " يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين " والفقرة " يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.85)، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية، لذلك أصبح الأساس لدور المدرسة توثيق العلاقة مع المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات مع الإشارة لجهود المعلمين المتميزة وإشعارهم بأهميّة دورهم في العمل المدرسي، وأن يتعامل بالمرونة في التعامل مع المعلّمين بما لا يختلف مع الأنظمة والقوانين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة اليحمدي (Alyahmadi, 1998).

المجال الرابع: مجال تطوير المناهج: لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية والمتعلقة بمجال مجال تطوير المناهج مرتّبةً تنازليًّا حسب المتوسّطات الحسابيّة

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

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

كما تشير النتائج في الجدول (7) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يُشجع المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المناهج" على أعلى متوسط حسابي (3.73)، ويليها فقرة "يُساعد المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة" بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة "يُنظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواضيع الدراسية" على أقل متوسط حسابي (3.33). يليها الفقرة "يَعمل على عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج" بمتوسط حسابي (3.34)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك مديرية لإعداد المناهج وتطويرها، وإلى أن دور مديري المدارس يرتكز على تحليل محتوى المناهج وتوضيح الأهداف العامة ورفع الملاحظات للمديرية العامة وذلك بهدف تطوير هذه المناهج، ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة وارد (Ward, 1976).

ثانياً: نتيجةُ السؤالَ الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، المُؤهِّل العِلمي، عدد سنوات الخِبرة، المُديرية، المَرحلة التَّعليميَّة للمدرسة؟"

متغير: الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

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

يتبين من الجدول (8) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (5.214)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى أنّ المعلّمات كنّ أكثر تشدداً في تقييمهمنّ لممارسات المدير الإشرافيّة وأنّ المعلّمين أكثر رضاً في تقييمهم لمدير المدرسة بصفته مُشرفاً مقيماً.

وهذه النتائج اتفقت مع دراسة الحداد (Al-Hadad, 2017)، ودراسة سارة (Sarah, 2015) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصـــــالح الذكور، واختلفت هذه النتائج مع دراسة الطعانـــي(Al-Ta'ani, 2012)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس.

متغير: المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	دبلوم	21	3.78	9.5
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.34	.87
النمو المهني للمعلّمين	دبلوم	21	3.68	.58
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.55	.77
العلاقات الإنسانيّة	دبلوم	21	4.00	.79
	بكالوريوس	248	3.86	.70
	ماجستير فأعلى	63	3.88	.72
تطوير المناهج	دبلوم	21	3.65	.67
	بكالوريوس	248	3.50	.77
	ماجستير فأعلى	63	53.4	.80
الدرجة الكلية	دبلوم	21	3.77	.58
	بكالوريوس	248	3.62	.66
	ماجستير فأعلى	63	3.56	.71

يلاحظ من الجدول (9) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	دبلوم	21	3.78	9.5
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.34	.87
النمو المهني للمعلّمين	دبلوم	21	3.68	.58
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.55	.77
العلاقات الإنسانيّة	دبلوم	21	4.00	.79
	بكالوريوس	248	3.86	.70
	ماجستير فأعلى	63	3.88	.72
تطوير المناهج	دبلوم	21	3.65	.67
	بكالوريوس	248	3.50	.77
	ماجستير فأعلى	63	53.4	.80
الدرجة الكلية	دبلوم	21	3.77	.58
	بكالوريوس	248	3.62	.66
	ماجستير فأعلى	63	3.56	.71

يتضح من الجدول (10) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.754) ومستوى الدلالة (0.471) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم، وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ الممارسات الإشرافيّة الّتي يمارسها مدير المدرسة تتوافق والمؤهلات العلمية، حيث إن درجة قيام المدير بدوره ترتبط ارتباطا مضطردا بدرجته العلمية. وقد

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حمد (Hamad, 2014)، بعدم وجود فروق ذات دلالـــــة إحصائية تعزى على متغير المؤهـــل العلمـــي، وقد اختلفت نتائج هذه الدراســـة مع دراســـة الطعانـــي (Al-Ta'ani, 2012) التي أظهرت نتائجها بوجود فروق لمتغيّر المؤهل العلمي.

متغير: سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

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

يلاحظ من الجدول(11) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.7110	2	3550.	.6370	.53
	داخل المجموعات	183.405	329	.5570		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلّمين	بين المجموعات	.8050	2	.4030	0	.47
	داخل المجموعات	169.307	329	.5150		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانيّة	بين المجموعات	.1450	2	.0730	.1420	.87
	داخل المجموعات	168.117	329	.5110		
	المجموع	168.262	331			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطوير المناهج	بين المجموعات	1.348	2	.6740	1.130	.32
	داخل المجموعات	196.300	329	.5970		
	المجموع	197.648	331			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.5100	2	.2550	.5670	.57
	داخل المجموعات	147.919	329	.4500		
	المجموع	148.429	331			

يتضح من الجدول (12) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.567) ومستوى الدلالة (0.568) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويَتبيَّن من هذه النَّتيجة أنّ سنوات الخبرة لم تكن عاملاً مؤثراً في تقييم المعلّمين لمدى ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة صايغ (Sayegh, 2013)، ودراسة رانغ (Rang, 2013)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيّر عدد سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع الطعاني (Al-Ta'ani,2012) وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

متغير: المديرية: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المديرية والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المديرية

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

يتبين من الجدول (13) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.451)، ومستوى الدلالة (0.015)، أي أنه توجد فروق في لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لمجالي التخطيط وتطوير المناهج، وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس، حيث يعزو الباحثون وجود فروق لصالح مديرية ضواحي القدس لسهولة التنقل ووصول المشرفين التربويين إليها، وقد تكون المنطقة ذات طبيعة هادئة تسهل قيام المديرين بممارساتهم الإشرافيّة. أمّا مديرية القدس فقد يُعزى ذلك لطبيعة الحياة في المنطقة وسببها الاحتلال، الّذي قد يكون عاملاً يُعرقل ويُعيق المُديرين من القيام بمهامهم الإشرافيّة، وقد يُؤدّي إلى صعوبة التحاق المعلّمين بالدَّورات التّدريبيّة، كما أنّ طبيعة المباني المدرسيّة في محافظة

القدس هي مبانٍ مستأجرة مُعدَّة كمبانٍ سكنيّة وهي بذلك تُعيق المدير في دعم التِّقنيات التَّربويّة الحديثة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمد (Hamad, 2014)، من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر المنطقة التّعليميّة.

متغير: المرحلة التعليمية للمدرسة: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

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

يلاحظ من الجدول(14) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	6.076	2	3.038	5.614	.0040
	داخل المجموعات	178.040	329	.5410		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلّمين	بين المجموعات	2.926	2	1.463	2.879	.0580
	داخل المجموعات	167.186	329	.5080		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانيّة	بين المجموعات	.7590	2	.3800	.7460	.4750
	داخل المجموعات	167.503	329	.5090		
	المجموع	168.262	331			
تطوير المناهج	بين المجموعات	2.095	2	1.048	1.763	.1730
	داخل المجموعات	195.553	329	.5940		
	المجموع	197.648	331			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.235	2	1.118	2.515	.0820
	داخل المجموعات	146.194	329	.4440		
	المجموع	148.429	331			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (15) أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.515) ومستوى الدلالة (0.082) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإشرافي بوصفه مشرفا مقيما من وجهة نظر معلمي المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات ماعدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية الأساسية العليا ومن ثم الدنيا، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنّ مهام المدير من ناحية الإشراف على المعلّمين متساوية لجميع المراحل التّعليميّة، وأنَّ عدم اختلاف وجهات نظر المُعلِّمين في ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً يُشير إلى أنَّ مُعَلِّمي جميع المراحل التّعليميَّة في محافظة القدس يَتلقون مُمارسات إشرافيّة متشابهة، أو لأنّ المهمات الإشرافيّة الّتي يُكلّف بها مديرو المراحل المّختلفة تكاد تكون متشابهة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمد (Hamad, 2014) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر المرحلة التّعليميّة للمدرسة.

توصياتُ الدراسة:

في ضوءِ النتائجِ التي توصّلت إليها هذه الدراسةِ، يوصي الباحثون بما يأتي:

- التَّوقف عن إضافة أعباء على الإدارات المدرسيّة، إذ يترتب على هذه الإضافة الاهتمام بالعمل الإداري على حساب نوعية العمل.
- ضرورة قيام وزارة التّربية والتّعليم بإعداد برامج تدريبيّة متكاملة لإكساب المديرين المعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الإشرافيّة التّربويّة، وتدريبهم على (توظيف الحاسوب والإنترنت في العمليّة التّعليميَّة، وتحليل المحتوى التّعليمي).
- تحسين أداء المشرف التّربوي والمدير بصفته مشرفاً مقيماً وذلك من خلال استخدام الدُّروس التطبيقيّة في دعم المعلّمين الجدد كأسلوب إشرافي.
- إشراك عدد أكبر من المعلِّمين في: (حضور الدّروس التّوضيحيّة داخل أو خارج المدرسة، ووضع الخطّة المدرسيّة).

Reference:

Abu Kishek, D. (2009). The role of the school principal as a resident supervisor and its impact on improving the educational process. The first educational conference for school administration. 4/5/2009, An-Najah National University, Palestine.

Abu Swai, H. (2003). Classroom management assessment in Jerusalem Governorate schools in Jerusalem from the teachers and school principals' point of view. Unpublished MA thesis, Al-Quds University, Palestine.

Al-Fawara, S. (1990). The role of the principal of the secondary school as an educational supervisor resident in the schools of the Ajloun brigade.Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Al-Hadad, M. (2017). Improving the school principal performance at UNRWA schools in Gaza governorate as a resident supervisor based in light of some contemporary trends. Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-Khatib, A. (2005). School management philosophy Goals. Applications. Amman: Dar Qandil Publishing.

Al-Qasim, M. (2010). The role of school principals in activating the developmental supervision in public schools in Jeddah. Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University Mecca, Saudi Arabia.

Alyahmadi, H. (1998). The extent to which principals of secondary and high schools in Oman are practicing their role as resident educational supervisors.Unpublished Master Thesis, Sultan Qaboos University, Oman.

Atwi, J. (2014). Modern School Administration. Amman: Dar Al-Thaqafa Publishing House

Hamad, E. (2014). The degree of the school principal's practice as a resident supervisor in the professional development of teachers in private schools in the West Bank from the point of view of teachers. Unpublished Master Thesis, An-Najah University, Palestine.

Hoyle, E. & McMahon, A. (1986). The Management of Schools, Cogan page: Nichols Publishing Company.

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

Nabhan, Y. (2007). Educational supervision between supervisor, director and teacher. Ammaan: Dar Al Saffar Publishing & Distribution.

Qassem, A. (2011). The extent to which teachers accept the role of school principal as a resident educational supervisor. Afaq- scientific and educational magazine. (12) 6,28_60.

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

Salama, A. (2013). Director as Resident Educational Supervisor. Workshop, April 29. Ramallah, Palestine.

Salama, H; & Awa, A., Awad, A. (2006). Recent Trends in Educational Supervision, Amman: Dar Al Fikr.

Sarah, O. (2015). Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools. Journal of Education and Practice. 6(15), 99-105.

Sayegh, A. (2013). The role of the school principal as an educational supervisor resident in increasing the students' collection in Nablus governorate from the point of view of the principals themselves. Journal of Reading and Knowledge, (16) 1, pp. 118_ 139.

Ta'ani, Hassan. (2008). The Jordanian educational system according to a developmental vision. Karak: Ram Foundation.

Ta'ani, H. (2012). The degree of which school principals practice their supervisory duties from the point of view of teachers in Jordan. University of Damascus Journal, (28) 2, 453_ 483.

The Ministry of Education and Higher Education. (2013). Statistical Yearbook for the academic year 2012/2013 Statistics of schools and kindergartens. Ramallah, Palestine. P. 6

The Ministry of Education and Higher Education. (2014). Procedural guide for the school principal. Training Material, Ramallah, Palestine

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