جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Educational Supervisors' Levels of Possession of Supervisory Competencies and its relation to Supervisory Practices in view of Societal Knowledge Practices and Governmental Schools' Principals view in the Northern Governances

إعداد:
جهاد عيسى محمد دسه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021

جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Educational Supervisors Levels of Possession of Supervisory Competencies and its relation to Supervisory Practices in view of Societal Knowledge Practices and Governmental Schools Principals view in the Northern Governances

إعداد:
جهاد عيسى محمد دسه

بإشراف:

أ.د. يحيى محمد ندى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021

درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Educational Supervisors' Levels of Possession of Supervisory Competencies and its relation to Supervisory Practices in view of Societal Knowledge Practices and Governmental Schools' Principals view in the Northern Governances

إعداد:

جهاد عيسى محمد دسه

بإشراف:

أ.د. يحيى محمد ندى

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في .....تموز 2021.....

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور **يحيى محمد ندى** جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً .....

الأستاذ الدكتور **محمود أحمد أبو سمرة** جامعة القدس (أبوديس) عضواً .....

الأستاذ الدكتور **جمال محمد بحيص** جامعة القدس المفتوحة عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقع/ة أدناه جهاد عيسى محمد دسه أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: **درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: جهاد عيسى محمد دسه .

الرقم الجامعي: 0330011910007

التوقيع:

التاريخ: .2021 /7/27

الإهداء

إلى من حملتني وتحملتني وربتني والدتي العزيزة

إلى من منحني كل ما لديه من حب وحنان وعطاء ، الى روح والدي العزيز.

إلى من أحبني بكل ما أنا عليه وتحمل ظروفي ودعمني بكل حب وحنان شريك حياتي زوجي.

إلى من تقاسموني دم الوريد ونبض القلب وجمال الحياة أبنائي وبناتي الأعزاء.

إلى أستاذي ومشرفي أ.د. يحيى ندى
جزاه الله خيراً على ما قدمه لي.

الباحثة: جهاد عيسى دسه

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد، وإلى من تعلمت منه أن ثمرة النجاح لا بد أن تزهر بالصبر والمثابرة، وأنه لا للمستحيل في سبيل الوصول لما نصبوا إليه، الذي بذل كل ما في وسعة لتكون رسالتي كما يليق، إلى الدكتور أ.د. يحيى ندى مشرفي على هذه الرسالة.

وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير ولأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور يحي محمد ندى ، والأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة ، والأستاذ الدكتور جمال بحيص على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يبخلوا علينا في علمهم طوال فترة الدراسة، فكانوا قناديل تنير دروبنا، إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، وطاقم الهيئة الإدارية، لكم مني جميعا كل الحب والعرفان.

الباحثة: جهاد عيسى دسه

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
صفحة الغلاف	أ
قرار لجنة المناقشة	ب
الإقرار والتفويض	ج
الإهداء	د
شكر وتقدير	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
المقدمة	17
مشكلة الدراسة وأسئلتها	19
فرضيات الدراسة	21
أهداف الدراسة	23
أهمية الدراسة	24
حدود الدراسة ومحدداتها	24
التعريفات الإجرائية للمصطلحات	25
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الإطار النظري	29
ثانياً: الدراسات السابقة	43
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة	73
مجتمع الدراسة	73
عينة الدراسة	75
أدوات الدراسة	77

صدق الأدوات وثباتها	79
متغيرات الدراسة	83
إجراءات تنفيذ الدراسة	83
المعالجات الإحصائية	84
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
نتائج الدراسة	87
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	87
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	94
النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	99
النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	100
النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	102
النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	103
النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	105
النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	107
النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	108
النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة	109
النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة	110
النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة	113
النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة	114
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها	117
تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها	118
تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها	119
تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها	120
تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها	121
تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها	122
تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها	123
تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها	123
تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها	124

تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها	125
تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها	126
تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها	127
تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها	127
التوصيات والمقترحات	128
المراجع باللغة العربية	129
المراجع باللغة الإنجليزية	139
ملاحق الرسالة	141

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020	74
(2.3)	توزيع عينة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020	76
(3.3)	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	76
(4.3)	معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين	80
(5.3)	يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين	81
(6.3)	معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس امتلاك الكفايات الإشرافية حسب المجالات والدرجة الكلية	82
(7.3)	معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفيين التربويين	82
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية	88
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين كفايات شخصية	89
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين كفايات معرفية	90
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين كفايات إدارية	91
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين كفايات قيادية	92
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين كفايات النمو المهني	93
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المشرفين	94

	التربويين للممارسات الإشرافية	
(8.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تركيز المشرفين التربويين على جودة أداء المعلمين	95
(9.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اهتمام المشرفين التربويين بالعمل الجماعي	96
(10.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التربوية الفعالة	97
(11.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحسين المستمر والتميز	98
(12.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير الجنس	100
(13.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	101
(14.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير التخصص	102
(15.4)	المتوسطات الحسابية لمجالات فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة	103
(16.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة	103
(17.4)	المتوسطات الحسابية لمجالات فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية	105
(18.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية	105
(19.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير الجنس	107
(20.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	108
(21.4)	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير التخصص	109
(22.4)	المتوسطات الحسابية لمجالات فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات	111

	الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة	
(23.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة	111
(24.4)	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية والمجالات بين مستويات الخبرة في الإدارة	112
(25.4)	المتوسطات الحسابية لمجالات فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية	113
(26.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية	113
(27.4)	معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية	115

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ	أداة الدراسة قبل التحكيم	142
ب	قائمة المحكمين	149
ت	أداة الدراسة بعد التحكيم	151
ت	أدوات الدراسة بعد اجراء فحص الخصائص السيكومترية	157
ج	كتاب تسهيل المهمة	161

درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

إعداد: جهاد عيسى محمد دسه

بإشراف: الدكتور أ.د. يحيى محمد ندى

2021

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، بالإضافة إلى بيان تأثير متغيرات الدراسة: الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والتخصص، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واختيرت عينة طبقيه، وضمت (319) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من الكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية طورت الباحثة استبانة تكونت من (62) فقرة في صورتها النهائية وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين: صدق المحكمين حيث عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، والصدق بطريقة البناء الداخلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية جاء متوسطاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.64).

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في الإدارة، المديرية، الجنس). وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المديرية). في حين كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح المدراء الذين يحملون درجة البكالوريوس، والخبرة في الإدارة لصالح المدراء الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة ($\alpha<.05$) بين درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (.81).

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يمكن التوصية بالتركيز على جودة أداء المعلمين من قبل الإدارة والاشراف التربوي ،وأن يسهم المشرف في تحسين أداء المعلم في مهارة التخطيط .

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية، الممارسات الإشرافية، مديري المدارس الحكومية، المحافظات الشمالية.

Educational Supervisors' Levels of Possession of Supervisory Competencies and its relation to supervisory Practices in view of Societal Knowledge Practices and Governmental Schools' Principals view in the Northern Governances

Preparation: Jehad Isa Mohammed Dasa

Supervision: Dr. Yahia Nada

2021

Abstract

This study aimed to find the level at which the educational supervisors have supervisory competencies and its relationship with the supervisory practices from the point of view of governmental schools' principles in the northern governances. Besides، it also aimed to assess the effects of study variables on these competencies، including (gender، academic qualifications، experience، and specialization). The study adopted the descriptive، analytical، and correlation approaches. A stratified sample was used that included (319) participants from governmental schools' principles in northern governances. The researcher developed a questionnaire composed of (62) paragraph , to improve the study tool it went into several steps before being approved : the exploratory study and the validity of the study tool, where the researcher examined the validity in two ways: by presenting the questionnaire to arbitrators committee composed of (11) arbitrators, and the internal validity (structure of the questionnaire).

Results found that the level at which the educational supervisors have supervisory competencies from the point of view of governmental schools' principles in the northern governances was moderate with a mean of (3.66). Personal competencies field of the educational supervisors achieved the highest mean of (3.89)، and a high level. On the other hand, the managerial competencies field had the lowest mean of all other dimensions with a mean of (3.38) and a moderate level. The level at which the educational supervisors implement the supervisory practices also achieved a moderate level with a mean of (3.64). Additionally، effective educational leadership recorded a high mean of (3.74) with a high-level effect. Lastly، regarding the field of the concentration on the quality of teachers' performance، the results showed that it had a low mean of (3.49) and a moderate level effect. The results also showed no statistically significant differences in the averages of the degree of educational supervisors' possession of supervisory competencies depending on the variables: (gender، educational qualification، experience in management، and governance). Likewise، there

were no statistically significant differences in the averages of the level at which the educational supervisors implement the supervisory practices based on the variables: (gender، specialization، and governance). On the other hand، the differences were statistically significant based on the educational qualification variable in favor of the principals who held a bachelor’s degree and for principals who possessed more than ten years of experience. Finally، the results also revealed the existence of a statistically significant correlation at the level of significance (α <.05) between the level at which the educational supervisors have supervisory competencies and the supervisory practices from the point view of governmental schools’ principles in the northern governances، with a correlation factor of (.81).

and based on the previously mentioned result, it could be recommended that management and educational supervision should focus on the quality of teachers' performance. moreover, the supervisor should participate in improving the teacher's planning skills

Keywords: Educational competencies، supervisory practices، principles of governmental schools northern governances.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

العملية التعليمية التعلمية هي القوة المؤثرة والحاسمة في حياة الشعوب بجميع عناصرها ،ويعتبر النظام التعليمي من المنظومات التي تواجه عددًا من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية، وتسعى لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة وتمثل خصائصه. كما يعتبر بوابة التحول إلى مجتمع المعرفة وأحد ركائزه المهمة.

في السنوات العشر الماضية، اتجهت دول العالم نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وأولت التعليم اهتماما كبيرا نظرا للدور المركزي الذي يلعبه في بناء مجتمع المعلومات (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2014).

الإشراف التربوي يعد من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تعليمي، لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعلمية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية من الناحيتين الفنية والإدارية بما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية وذلك من اجل النهوض بالمؤسسة التربوية كوحدة أساسية للتطوير التربوي، لتؤدي دورها بفاعلية من اجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (دليل الاشراف التربوي، 10:2016)

وأوضح أونوما (Onuma ,2016 :40) أن الإشراف التربوي عبارة عن عمليات مشتركة وتفاعلية بين المشرف والمعلم على حد سواء، وذلك نظرا للدور التكاملي الذي يؤديه المشرف المتمثل في رقابة العملية التعليمية وتطويرها، وتحسين مهارات المعلمين وتوجيههم، كما يشتمل الإشراف

التربوي على أساليب تدريس الطلبة المقررات المدرسية، وقياس فاعليتها هذه المقررات ودرجة احتواء المنهج على النشاطات الصفية وغير الصفية، ومعرفة مدى جاهزية البيئة التعليمية وملاءمتها لاحتياجات المعلمين ومتطلبات المتعلمين.

ويتميز الإشراف التربوي الحديث في دلالته بأنه اشراف تسوده العلاقات الإنسانية، وانه يرفض التسلط والجبروت، ويحترم الاختلاف في وجهات النظر، ويعترف بالفروق الفردية، الأمر الذي يتطلب يسود الإشراف التربوي علاقات إنسانية سوية، فالعلاقات الإنسانية تهدف الى تعزيز العلاقات الإيجابية، وإشاعة جو الالفة والمحبة، وتقوية الثقة المتبادلة، واشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، مما يحقق الولاء المحفز لزيادة الإنتاجية (دبوس، 2015)، ومن وظائف المشرف التربوي وأدواره؛ تطوير المنهاج المدرسي، وتوظيف الوسائل والانشطة التعليمية، وتقويم الاداء التدريسي للمعلمين داخل الغرفة الصفية وخارجها(Walke,2016).

وتعد الممارسات الإشرافية بانها عملية ديناميكية متطورة مهمة للمدرسة وتجديد آليات تطويرها وتنويع قنوات إيصالها لمهمتها النبيلة، نحو جميع عناصر العملية التربوية بما في ذلك رفع الكفاية المعلمين، تحسين المناهج، الوسائل التعليمية، البرامج التربوية، والتنمية بيئة التدريس (عطوي، 2010).

وتولي الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماما بالغاً بتنمية الكوادر البشرية أثناء الخدمة، وتشمل تدريب المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والإداريين، وتنطلق الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي بالعديد من المبادئ منها تحسين أداء المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والإداريين بهدف إثراء معارفهم وإكسابهم المهارات الجديدة وصقل اتجاهاتهم نحو التوجهات الإيجابية وذلك من خلال تزويدهم بالطرق والأساليب الحديثة في التعليم وتدعيم خبراتهم في مجال التخصص(وزارة التربية والتعليم العالي، 2020).

ومن خلال ما ورد من ملامح مهمة للتدليل على أهمية الاشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة، واذا ما حللنا تلك الملامح نجد ان الهدف الأساس من كل الدراسات هوالتعليم والتعلم أولاً وأخيراً، ويقف المشرف جنبا الى جنب مع مديري المدارس يدا بيد لتطبيق ذلك، وقد أكد سالتزمان (Saltzman، 2016). أن المشرفين التربويين يلعبون دورا مهما من حيث إعطاء التوجيهات وابداء الملاحظات وحل المشكلات من اجل تحسين الأداء المدرسي، وفي ضوء ذلك رأت الباحثة ان هذه الدراسة ستتمتع بالقوة والرصانة والفائدة اذا استهدفت المتغيرات الأساسية في العملية التعلمية التعليمية وهي المشرف الاكاديمي ومدير المدرسة الذين بتكافؤهما نجاح للعملية التربوية ككل.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تطور مفهوم الإشراف التربوي في العملية التعليمية التعلمية، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات و الممارسات التربوية، خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث الحاجة الى أنماط جديدة سبقت الاشراف التربوي، وحاولت هذه الدراسات إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية، كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور من خلال نظرة شاملة للعملية التربوية والتعليمية تتجسد في مفهوم الاشراف الذي يبين انه عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية و التربوية بكافة محاورها " فهو عملية فنية : تهدف إلى تحسين التعليم و التعلم من خلال رعاية و توجيه و تنشيط النمو المستمر لكل من الطالب و المعلم و المشرف، وأي شخص آخر له دور في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إداريا.

وقد خلصت الباحثة من ذلك ان الدراسات والتعريفات تنظر إلى الإشراف على أنه عملية مستمرة فلا ينتهي عند زيارة أو زيارتين في السنة، أو بعد القيام بعملية التقويم، وتنظر اليه على انه يهدف الى المساعدة في تنمية المعلم، وليس اكتشاف أخطائه أو تقويمه فقط.

فليس الإشراف وظيفة يمارسها صاحب المنصب، بقدر ما هي إلاعملية يتولاها أطراف متعددون: المشرف، أو زملاء المعلم، أو مدير المدرسة، أو المعلم نفسه، فذلك شمل المفهوم والاهداف والميزات والنظرة والتحليل والعناصر، مما دفع الباحثة الى وضع نقاط متعددة منبثقة من مفهوم الاشراف التربوي جوهراً وتفصيلاً، وبناء على ما تقدم تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وبناءً عليه، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة ، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

3.1 فرضيات الدراسة

وللإجابة عن الأسئلة (الثالث، الرابع، الخامس)، وضعت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة ($\alpha < .05$) بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة ، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

1. 4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– معرفة درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

– معرفة درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

– فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية).

– فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية).

– فحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية ودرجة ممارساتهم الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

1. 5 أهمية الدراسة:

1.5.1 الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد درجة امتلاك ودرجة ممارسة الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على نطاق واسع يشمل دراسة امتلاك وممارسة الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، فإن هذه الدراسة تعتبر نادرة من نوعها تطبق على البيئة الفلسطينية حسب علم الباحثة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع تصورات لواقع الإرشاد في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وتفيد هذه الدراسة حسب توقعات الباحثة في عمليات ارشاد وتساؤلات وحلول في مديريات التربية والتعليم من خلال نتائج الدراسة، كما تأمل الباحثة ان تفيد التوصيات التي ستخرج بها الدراسة بان تقدم إلى المسؤولين كل حسب التوصية للتعامل مع المشكلات التي تنتج عنها الدراسة.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1.6.1 الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2.6.1 الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

3.6.1 الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الجامعي 2020-2021

4.6.1 الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

4.7.1 الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدراسة في تحديد درجة امتلاك وممارسة الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

4.8.1 الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات الأدوات المستخدمة.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإشراف التربوي:

التعريف الاصطلاحي: هو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالمواقف التعليمية، بجميع عناصرها من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة، ومعلم، وتهدف الى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، من أجل تحقيق أفضل اهداف التعليم والتعلم. (عطوي، 2008: 191).

وقد عرفها سيلفاء ودانا (Silva and Dana ،2001 :307) أن العملية الإشرافية عبارة عن ضرورة لتطوير البيئة التعليمية وأنها ضرورة لازمة للعملية التربوية بذلك فإن نجاحها أو فشلها يعتمد في المقام الأول على وجود مشرف تربوي يتمتع بالكفايات الضرورية لتلبية متطلبات العمل بشقيه الفني والإداري.

التعريف الإجرائي: هو عملية قيادية تعمل على تحسين العملية التعلمية التعليمية من كافة جوانبها، **والتأثير في جميع العناصر التي لها علاقة في العملية التعليمية.**

مجتمع المعرفة:

التعريف الاصطلاحي: هو المجتمع الذي يوجد المعرفة وينشرها ويستثمرها من أجل ازدهار المواطن ورفاهيته، أي تحسين نوعية الحياة، ورفع مستوى المعيشة. (شاهين، 2015: 80).

هو المجتمع القائم على اكتساب وإنتاج وتوظيف المعرفة وتسخيرها في خدمة التنمية وهو مجتمع تتعدد فيه مناهل العلم والثقافة وذلك بتكامل منظومة التعليم والتنمية، ويتميز مجتمع المعرفة بأنه متقدم في كافة الحياة من خلال مواكبته للأحداث ومستجدات العصر لاستخدامه التقنية الرقمية. ويقوم مجتمع المعرفة على أركان أساسية هي: حرية الرأي والتعبير، سد الفجوة المعرفية إنتاج المعرفة وتوظيفها. (الكميشي ،3 :2020)

التعريف الإجرائي: هو المجتمع الذي يعمل على تقدم وتطور افراد المجتمع بتطوير المعرفة علميا واستثمارها اقتصاديا وتحسين الحياة بالطرق العلمية ،فالمعرفة هي بوابة العبور الى مستويات التقدم والتطور فهي تعكس تطور الأمم اقتصادياً وسياسياً وصحياً وتعليمياً وفي جميع مناحي الحياة ، وهي السبيل الى استغلال جميع الموارد المتاحة للإنسان .

كفايات:

التعريف الاصطلاحي: هي السعة والقابلية والمقدرة والإمكانات والمهارات، وهي افضل مستوى يحتمل ان يصل اليه اذا حصل على انسب تدريب، او تعليم، ويمكن ملاحظة الكفاية وقياسها وتجعله قادرا على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن (خزعلي ومومني، 2010: 559).

وقد عرف مابوليسا وتشابال (354: 2013) Tshabala & Mapoli ,الكفايات الإشرافية بكونها مؤهلات ومقدرات وخبرات المشرف التربوي، التي ترتكز على تنفذ مهماته وواجباته بما تتفق مع المعايير والمبادئ التوجيهية للمؤسسة التعليمية.

التعريف الإجرائي: أن يكون لدى المشرف التربوي القدرات الكافية على مساعدة وتوجيه جميع أطراف العملية التربوية من معلم وتلاميذ وادارة لتحقيق الهدف وتحسين أساليب الوصول اليه بكافة الوسائل الممكنة، ويقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوصين باستجاباتهم على أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

الممارسات الإشرافية:

التعريف الاصطلاحي: عملية ديناميكية متنامية تلعب دوراً متزايد الأهمية للمدرسة النشطة، من حيث تجديد آلياتها وتطويرها، وتنويع قنوات أدائها لرسالتها النبيلة، نحو جميع عناصر العملية التعليمية، وهذا يشمل رفع كفاية المعلمين وتحسين المناهج والأساليب والبرامج التعليمية وتطوير البيئة التعليمية (عطوي، 2010: 65).

التعريف الإجرائي: هي الأعمال التي يقوم بها المشرفون التربويين لمساعدة المعلمين والمتعلمين للوصول الى الأهداف المنشودة من عملية التعليم والتعلم، وتستخرج بمجموع الاستجابات التي سيجيب أفراد عينة الدراسة عن فقرات الممارسات الإشرافية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الاشراف التربوي (مراحل تطوره، أهدافه ومقوماته)

2.1.2 الأساليب الإشرافية

3.1.2 أنواع الإشراف التربوي

4.1.2 كفايات الإشراف التربوي

5.1.2 مجالات الاشراف التربوي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بكفايات الاشراف التربوي

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالممارسات الاشرافية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضًاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه سيكون العرض عن متغيرات الدراسة الرئيسة، المتمثلة في: الإشراف التربوي تعريفه، وتاريخ تطوره، أهداف ومقومات الإشراف التربوي، وأساليب الإشراف التربوي وأنماطه، وكفايات الإشراف التربوي وممارساته، المعرفة وأنواعها أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي؛ إذ إنها وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

1.1.2الإشراف التربوي:

هو 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 التعلمية.

ويعرف حسين وآخرون (2006 : 17) الإشراف التربوي بانه عملية "تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه .

يعد الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي، بجميع عناصره، من منهاج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف الى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم كما أوردها (أبو شملة، 2009؛ عطوي، 2008).

مراحل تطور الإشراف التربوي :

مر الإشراف التربوي بثلاث مراحل خلال تطوره وهي(المعايطة، 2012).

التفتيش

عاصرت هذه المرحلة النظريات الكلاسيكية القديمة في الإدارة وظهر اسلوب التفتيش في ظل الاطار الاجتماعي في تلك الفترة التي تتصف بالجمود والسيطرة الأرستقراطية ، كما واكب ذلك الإدارة العلمية والبيروقراطية ، التي تميزت بتمركز السلطه والاستبدادية و التنافس بين الأفراد والجماعات ، واتخاذ العقاب وسيلة للاصلاح والتوجيه.

التوجيه التربوي

تطور جنبا إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة مثل حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والإجتماعية، وماتنادي به نظرياتهما من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية والإبتعاد عن الاستبدادية والتسلط والفردية، وهكذا ظهر مفهوم الإشراف الديمقراطي التعاوني وأخذ ينظر إليها الى أنها عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه، وحل مشاكله.

الإشراف التربوي :

مع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى أشمل و أوسع حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية.

وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه التعليمي، إلى الإهتمام بالموقف التعليمي التعلمي.

أهداف الإشراف التربوي زيدان وزملائه.(2009).

- تصحيح موقف التعليم لصالح التلميذ، وهذا التحسين لا يكون عشوائياً بل يكون مخططاً له ويهدف الى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة .
- الإهتمام بمساعدة أفراد التعليم على التعلم في حدود امكانيات كل منهم بحيث ينمو نمواً متكاملاً.
- يجب أن يكون هناك تعاونٌ بين الموجه والمعلم وادارة المدرسة وبين كل من تربطه علاقة بالتلميذ.
- مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف .
- الإشراف عملية تعاونية تشخيصية علاجية، على المشرف تشخيص الموقف التعليمي وابراز مافيه من قوة أوضعف وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وإدراك الأخطاء.
- الفترة التي يقضيها المعلم في إعداده كمعلم لا تكفي، لذا يعمل المشرف على استكمال نموه المهني وسد النقص في تدريبه.
- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم، وأن يعطي المشرف المعلم حرية نقد أساليب وملاحظات المشرف.
- يهدف الإشراف الى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أوالعلاقات الإجتماعية أو المثل والقيم.
- الإشراف التربوي سيجعل المعلمين يقتنعون بأن ما يفعلونه داخل الصف مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف.

مقومات الأسلوب الإشرافي:

يشتمل الأسلوب الإشرافي على خبرات تسهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الجماعي، والعلاقات الاجتماعية، والمهارات وتتنوع الأساليب الإشرافية وفق حاجات المعلمين والميدان. إضافة الى ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.

وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية وتساعد المعلمين على النمو المهني (السلمي، 1421هـ، ص37). ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون المنطلق في اختيار اسلوب معين هو ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى.

الإشراف التربوي في فلسطين:

نشأ الإشراف التربوي في فلسطين منذ بداية الانتداب البريطاني عام (1919)، حيث كان ضابط الانتداب البريطاني على رأس الهيكل التنظيمي يساعده في عمله مفتشان يمتلكان الصلاحيات الإدارية والفنية في المدارس، أحدهما عربي فلسطيني ومهمته التفتيش على المدارس

الفلسطينية سواء كانت مسيحية أو إسلامية والأخر يهودي يفتش على المدارس اليهودية (Sinai,1977).

وارتبطت العملية التعليمية التربوية بالنظام الأردني والنظام المصري ارتباطاوثيقاً، حيث اعتمدت قوانين التربية الأردنية في الضفة الغربية، والقوانين المصرية في قطاع غزة، لا شك أن تطبيق القوانين لم يكن كافياً بسبب وجود الاحتلال ومعيقاته . (أبو سمرة والعسيلي وأبو هليل، 2007).

2.1.2 الأساليب الإشرافية:

الأسلوب هو الطريقة التي يتبعها المشرف لتحقيق أهداف العملية الإشرافية، فمن الأساليب الإشرافية ما يعد أساسياً ليمارَس مع جميع المعلمين على اختلاف أوضاعهم وقدراتهم مثل الزيارة الصفية، ومنها ما يفرضه الموقف التعليمي أو حاجة الميدان التربوي، وقد يجمع أسلوب إشرافي واحد تحقيق مجموعة أهداف معا، و ينبغي أن ننوه أن تنفيذ الأساليب المُحققة للأهداف يرتبط بشكل قوي بالتخطيط على كافة مستوياته الاستراتيجية والتشغيلية والتطويرية والعلاجية وهو لُب العملية الإشرافية التي لا يصح أن تسير بدون تخطيط مرتبط برؤية ورسالة وأهداف وقيم، وتذكر الباحثة الأشهر منها والأكثر استخداماً والتي استخلصتها من دراسات كل من (الجيدي، 2019)، و(عطوي، 2001).

كما يلي:

أولاً : الزيارات الصفية: مفهومها: الزيارة الصفية عملية تحليله توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطاها من وقته وجهده ما تستحق.

ثانياً : المداولات الإشرافية: والمقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواءً أكانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها.

ثالثاً : تبادل الزيارات بين المعلمين: وهو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك تأثيرا في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها.

رابعاً : الدروس التطبيقية: وهو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي بإقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها.

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

سادساً : النشرات الإشرافية: وهي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها وتوزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية.

سابعاً : النشرات والقراءات: وهي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً منظماُ مدروساً.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات الإشرافية: وهو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادةٍ ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية.

تاسعاً : الندوات التربوية: وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين.

عاشراً : البحث الإجرائي: وهو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.

إحدى عشر: التعليم المصغر: وهو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه.

اثنا عشر :الإشراف التربوي التكاملي :

يقوم هذا النوع من الإشراف على توظيف عدد من الوسائط والوسائل والأساليب الإشرافية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها ومن هذه الوسائط (أوراق العمل، والاجتماعات الفردية والجماعية، والزيارات الصفية، والدروس التوضيحية، والمشاغل التربوية)ويمكن استخدام هذه الأساليب أو بعضها على نحو متكامل يتمم بعضه بعضاً في سبيل تحقيق أهداف محددة تتعلق بتحسين كفايات المعلمين ومهاراتهم التدريبية المختلفة، إذ أن جوهر هذا الأسلوب يكمن في تكامل الأساليب

الإشرافية المستخدمة وترابطها معاً، و يتميز المنحى التكاملي بعدد من المميزات من أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وفي ضوء هذه الاحتياجات يتم تحديد أهداف البرنامج الإشرافي، التطبيق العملي، النظرة الشمولية للموقف التعليمي باعتباره كلاً متكاملاً، يوظف جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنيات التربوية المختلفة، وتعدد مصادر الإشراف لتحقيق هدف واحد (العبد، 2010)

3.1.2 أنواع الإشراف التربوي:.

الإشراف التصحيحي:

ويهتم بتصحيح أخطاء المعلم وعدم الإساءة إليه أو الشك في قدرته على التدريس.

من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ بسيطاً ولا يترتب عليه أثارّ ضارة ولا يؤثر في العملية التعليمية التعلمية أن يتجاوز هذا الخطأ أو أن يشير إليه إشارة عابرة بأسلوب لبق ذكي بحيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ.

أما اذا كان الخطأ جسيماً يؤدي الى توجيه التلاميذ توجيهاً غير صحيحٍ أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج الى استخدام قدرته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية، أو اجتماع فردي، حيث يوفر جواً من الثقة والمودة للمدرس (أبو عابد، 2005).

الإشراف العيادي(الإكلينيكي):

يعرف كوجان الإشراف الإكلينيكي بأنه اسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله وتحليل أنماط التفاعل بهدف تحسين التعلم .

الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب:

التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الأخريين للوحدة التدريسية، مشاهدة الحصة وتسجليها ، تحليل الحصة تحليلا موضوعياً وشاملاً وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة(أبو عابد، 2005).

الإشراف الوقائي :

هو أن يتنبأ المشرف بالأخطاء والمشكلات قبل وقوعها وذلك استناداً على خبراته الواسعة وممارسته الميدانية السابقة، ويجعل غايته من الإشراف السعي لعدم وقوع الأخطاء ويرسم معه الخطط المناسبة لتلافيها(القاسم، 2013).

الإشراف البنائي :

وهو اشراف يتعدى غاية التصحيح الى غاية البناء وإحلال الجديد الصالح مكان القديم الخاطئ من خلال تعاون المشرف مع المعلم في رؤية ما ينبغي أن تكون عليه عملية التدريس الجيد، ويمد المعلم بكافة الإمكانات والوسائل اللازمة للتنفيذ ويساعد على النمو المهني.

ويتصف المشرف التربوي البنائي بأنه مقرر يطبق الأنشطة المراد انجازها ومضامينها وفحواها، و محفز يصحح للأخريين الخطأ مع بيان مسؤولياتهم عما يحصل مع المراقبة بهدف التعلم، كما يوضح كل مرحلة لنفسه وللأخريين(مرتجى، 2009).

الإشراف العلمي:

المشرف يتبع الأسلوب العلمي في بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها، ويتضمن جمع البيانات الموضوعية والكمية، وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، وعرضها للمناقشة مع احترام أراء الجماعة في العرض، فإذا ثبت صحتها أخذ بها عبد الرحمن(2018).

وطريقة البحث العلمي تشتمل على الخطوات التالية: اختيار المشكلة البحثية، مصادر الحصول على المشكلة، معيار اختيار المشكلة، القراءات الاستطلاعية، صياغة الفروض البحثية، تصميم خطة البحث، جمع المعلومات وتحليلها.

الإشراف الإبداعي:

يعمل المشرف على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المدرسيين، لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية بصفات شخصية أهمها : مرونة التفكير، الصبر واللباقة، الثقة بقدراته المهنية، الرغبة في التعلم من الآخرين، فهم الناس والإيمان بقدراتهم، الرؤية الواضحة للأهداف التربوية.

وفي هذا النوع من الإشراف يطلع المشرف على كل ما هو جديد في المادة والأسس التربوية، ومن ثم ينقل هذه الخبرة للمعلمين (عطوي، 2008).

الإشـراف بالأهـداف والنتـائج :

هونظـام يـشارك فيـه المـشرفون والمعلمـون والمـديرون، وذلك بتحديـد أهداف تربويـة مـشتركة، وتحديـد مسئولية كل طـرف فـي تحقيق هذه الأهداف، بحيث يدرك كل واحد منهم النتائج المتوقعة من عمله تماماً.

خطـوات الإشراف بالأهداف:

هنـاك ثـلاث خطـوات رئيسة للإشراف بالأهداف:

١- وضع الأهداف ذات الصلة بالنتائج المتوقعة تشاركيا بين المعلم والمشرف.

٢- العمل على تحقيق هذه الأهداف.

٣- مراجعة التقدم الناتج في الأهداف(مرتجى، 2009).

الإشراف التطوري :

هو نمط اشرافي تقدم من خلاله خدمات إشرافيه متدرجة تهيء للمعلم تطوراً مهنياً بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات.

وينفذ هذا الأسلوب من خلال ثلاث مراحل :الإشراف التطوري المباشر، الإشراف التطوري التشاركي، الإشراف التطوري غير المباشر.

وفيه يقوم المشرف بإرشاد المعلمين للخطوات الصحيحة في حل المشكلة، من خلال علاقات إنسانية تعاونية(الرويلي ، 2015).

الإشراف التربوي الإلكتروني :

هو نمط اشرافي يتم التركيز فيه على استخدام الحاسوب، وشبكة الانترنت ، البريد الإلكتروني وذلك لتوفير الوقت والجهد والسرعة في الأداء ومواكبة عصر التقدم والانفجار المعرفي واستمرارية التواصل بين المشرفيين التربويين والمعلمين لمتابعتهم واطلاعهم على أحدث أساليب التدريس وتقدم العملية التعليمية التعلمية.

ويعرف الإشراف الإلكتروني بأنه طريقة لاستخدام التقنيات الحديثة لشبكة الإنترنت والحاسب الألي في العمل الإشرافي مما يقلل الوقت والجهد والتكلفة و الكفاءة ويحقق التواصل المستمر بين المشرفين التربويين والمعلمين، مما يساعد على رفع مستوى الأداء (القاسم، 2013)

وقد بات في ظل التقدم العلمي والتكنولوجية الذي نعيش اليوم ما يملي على الشعوب استقدام واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مفاصل الحياة اليومية العملية (الجاسم ،2005)، وهي تقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية والأقراص المدمجة وعبر التلفاز (الجوارنة،2015).

4.1.2 كفايات المشرف التربوي:

مفهوم الكفاية الإشرافية من المفاهيم الحديثة في هذا المجال، لذا تعددت التعريفات حول هذا المفهوم، يرى أبوهاشم (2007) أن الكفايات تتمثل في مقدرة المشرف على التفكير الهادف، وتطوير بيئة التعلم، والأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين المعلمين، والقدرة على التعامل مع الأخريين ومراعاة مشاعرهم، ثم المقدرة على صياغة الأهداف ووضع الخطط والاستعانة بالوسائل المختلفة للإيضاح،والقدرة على ترجمة البرنامج التعليمي الى خطة واقعية بالإضافة الى اكتشاف أي ضعف في التنظيم المدرسي (الطراونة، 2017، 4)

ومن أهم الكفايات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي: بليل (2019):

كفايات شخصية (النزاهة والاستقامة ،الثقة بالنفس، التواضع، العمل بروح الفريق، الذكاء وسرعة البديهة، القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الوقت).

كفايات متصلة بالسياسية التعليمية:

السياسة التعلمية غايات وأهداف عامة ترسم الخطوط وتوضح المسارات لكل العاملين

والمشرف التربوي يتبنى السياسة التعليمية بما يحقق الأهداف من خلال

- فهم الأهداف العامة والخاصة لمادة التخصص.
- ممارسة السلوك الصحيح كقدوة للمعلمين.
- العمل على تحقيق غاية التعلم وأهدافه.
- الوعي الكامل بأهداف مراحل التعليم.
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.

كفايات علمية:

- القدرة على تحقيق الانسجام والتكامل والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى.
- المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية
- القدرة الثقافية وسعة الاطلاع.
- التجديد العلمي المستمر.

كفايات التخطيط:

- امتلاك قدرة التخطيط السنوي المستند الى حاجات الفئات المستهدفة.
- امتلاك كفاية التخطيط الأسبوعي .
- القدرة على وضع خطة مرنة لتنفيذ المناهج .
- القدرة على مساعدة المعلمين في وضع خطة سنوية.

كفايات الاتصال والتفاعل:

- تشجيع تبادل الأفكار .
- تنظيم زيارات تبادلية .
- تقبل أفكار المعلمين .
- توفير الأجواء اللازمة للاتصال.

كفايات الإرشاد والتوجيه :

- القدرة على تشجيع المعلمين على المبادرة.
- القدرة على تطوير الثقة الذاتية.
- القدرة على اكساب المعلمين مهارة التعلم الذاتي.

كفايات التجديد والابتكار:

- القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.
- القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- تنمية قدرات الطلبة على حل المشكلات الواقعية.

والكفاية ايضا كما أوردتها بليل (2019)، هي المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما، أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح.

5.1.2 مجالات الإشراف:

مجال القيم التربوية: القيم التربوية من أهم الأمور التي تعمل على صقل شخصية الطلاب، وتنمية مهاراتهم، وذلك بإيمان المشرفين التربويين وتعاونهم مع المعلمين (الشديفات، 2003).

مجال الطلاب :أصبح الطالب محور العملية التربوية ، وتغير دور الطالب من متلقي الى محاور ، مناقش ،باحث ،وأصبح الاهتمام بالطالب يشمل جميع النواحي الجسمية ، والعقلية ، والنفسية ، والوجدانية ، وذلك لمساعدته على النمو المتكامل ،ان الدور الكبير يلقى عبلى عاتق المشرف التربوي الذي يعمل على توجيه المعلم وتزويده بالطرق والأساليب والاستراتيجيات الحديثة، والكشف عن أماكن الضعف ، ووضع الخطط العلاجية ، وتجاوز الصعوبات (البدري، 2001).

مجال المعلمين : أصبح المعلم هو القائد، والمنظم للعملية التربوية، هذا يعني أهمية دور المعلم، من هنا كان لابد للمشرف من متابعة المعلم، وتطوير أدائه، والاهتمام بالوسائل التعليمية والتخطيط للموقف التعليمي، والوصول بهم الى معلم ملم بطبيعة المادة وتصنيفاتها من عمليات الحفظ والإستظهار، والإبداع، والإبتكار (الأسدي، 2007).

مجال المناهج والكتب :المنهاج لا يعني الكتاب، وانما هو جميع الخبرات التربوية الي تخطط لها المدرسة داخل جدران المدرسة أو خارجها، والهدف من ذلك هو الحفاظ على النمو الشامل

المتكامل لجميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية للطالب، والمشرف التربوي هو من له الدور الأكبر في صياغة الأهداف من خلال المنهاج، والكتاب هو جزء من المنهاج، الكتاب داعم يساعد على دراسة الحقائق والمعلومات (البدري، 2001).

مجال التقويم : التقويم من أهم مقومات العملية التربوية، من خلاله يتعرف المشرف التربوي على مدى كفاية المعلم ، والوسائل التعليمية، والأساليب، والاستراتيجيات ، ومدى فعالية المنهاج في تحقيق الأهداف، لابد من وسائل قياس مناسبة للكشف عن تحصيل الطلبة، وارشادهم (الطعاني، 2005).

مجال الخطة الدراسية :التخطيط هو أهم مقومات العمل الناجح، فالمشرف التربوي هو الذي يعمل على تدريب المعلمين على أسس التخطيط (الفصلية واليومية) بما يشمل أهداف، وأساليب، ووسائل ، وطرق تقويم مع مراعاة الزمن اللازم لتنفيذها، وتطبيقها، مع الاهتمام بتوثيق العلاقات مع المجتمع المحلي (الطعاني، 2005) و (الزرعي، 2011).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الأدب النظري، وقد قسمت الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بكفايات الإشراف التربوي، أما المحور الثاني فتناول الدراسات التي تتعلق بالتعليم الإلكتروني، سواء عربية كانت أم أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بكفايات الإشراف التربوي :

هدفت دراسة صافي (2020)، التعرف إلى مستوى كفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية، والكشف عن وجود دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة

(المشرفين التربويين)حول مستوى هذه الكفاءة باختلاف متغيرات الدراسة (المحافظة، التخصص الإشرافي، ومرحلة الإشراف، والجهة المشرفة) وتقديم تصور مقترح لتحسين مستوى كفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، مع الاعتماد على بعض جوانب أسلوب تحليل النظم لوصف وتحليل بعض جوانب الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية، وكذلك الأسلوب البنائي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لدراستها، طبقتها بأسلوب المسح الشامل على (232) مشرفاً ومشرفة، منهم (84) مشرفاً بالأونروا، و(203) مشرفاً ومشرفة بوزارة التربية والتعليم، وكذلك استخدمت المقابلة كأداة داعمة، وأسفرت نتائج دراستها عما يلي:

مستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية جاء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي لدرجته الكلية (78.79%)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المحافظة، وذلك لصالح محافظة رفح، وخان يونس، وغزة مقارنة بمحافظة الوسطى، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الموضوع تعزى لمتغير التخصص، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الموضوع تعزى لمتغير مرحلة الإشراف على جميع المجالات، عدا المجال الرابع (مسؤوليات المشرف التربوي ومهامه) فقد ظهرت فروق حوله لصالح (أكثر من مرحلة)، والمجال الخامس (متطلبات الإشراف التربوي) فقد ظهرت فروق حوله لصالح الثانوية على حساب الأساسية والعليا ولصالح (أكثر من مرحلة)على حساب الأساسية العليا، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة الداخلية للنظام الإشرافي

التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤسسة (جهة الإشراف)،عدا الفروق التي ظهرت لصالح وزارة التربية والتعليم حول متطلبات الإشراف التربوي.

وبحث العتيبي (2018)، في درجة توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التقويم الشامل بمنطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (125) مشرفاً تربويا موزعين على عشر إدارات تعليمية تابعة لمنطقة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمتمثل في الاستبانة التي اشتملت على (10) كفايات رئيسية، واشتملت على (130) كفاية فرعية، وقد توصلت الدراسة الى (17) كفاية متوفرة بدرجة كبيرة جداً، وأن بقية الكفايات كانت متوفرة بدرجة كبيرة، أما بالنسبة لتوفر الكفايات فقد كانت كفايات التقويم التربوي أكثر الكفايات توفراً لدى مشرفي التقويم الشامل للمدرسة، بينما جاءت كفايات البحث العلمي أقل توفراً، وأظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توفر الكفايات (التقويم التربوي، إدارة الصف، والقيادة التربوية ،والتخطيط التربوي، السياسات والأهداف، الاتصال، أخيرا البحث العلمي) من نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف درجاتهم العلمية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة والتخصص في درجة توفر الكفاية.

هدفت دراسة ارسيد (Arsyad, 2017)، الى تطوير أداة اختبار الكفاءة الصالحة في تحديد الكفاءات من مشرفي المدرسة، والحصول على وصف لكفاءات مشرفي المدرسة والتي تشمل الشخصية، والإشراف الإداري، والإشراف الأكاديمي والمناهج والتدريس والتعلم و الإدارة، وتقييم التعليم والمناخ المدرسي وتطوير الثقافة، والبحث التنمية الاجتماعية، طبق هذا البحث الكمي باستخدام طريقة البحث الوصفي التوضيحي، بلغ مجتمع البحث (21) مشرفًا من المدارس، واستخدمت الاستبانات والمقابلات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنيه النسبة المئوية، نتج عن البحث تطوير أداة اختبار لقياس كفاءات المشرفين وتحديد الكفاءات،

وتشير نتائج الاختبار أن الكفاءات العامة للمشرفين في الاختبار كانت معتدلة في الاختبار التمهيدي وأصبحت جيدة بعد الاختبار، فكان التحسن في الاختبار اللاحق مقارنة بالاختبار السابق جيدة نتيجة للعلاج في شكل من أشكال التثقيف والتدريب على كفاءات الشخصية، والإشراف الإداري الأكاديمي، والإشراف والمناهج والتدريس وإدارة التعلم.

بينما هدفت دراسة الطجعان (2016)، التعرف إلى درجة كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربوين الأردنيين وإذا ما كان هناك فروق في درجة توفر هذه الكفايات تعزى لبعض المتغيرات. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة (32) مشرفاً ومشرفة من مختلف التخصصات (23 ذكور، 9 اناث). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان مكون من (40) فقرة موزعة على المجالات التالية: الصفات الشخصية ، والعلاقات العامة، والاتصال، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات الفنية، وكفايات النمو المهني.

وقد بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الإشراقية المعاصرة تراوحت بين (4.56-4.91) وبدرجة توفر عالية، حيث جاء مجال الكفايات الفنية في المرحلة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.91)، تلاه في المرتبة الثانية في مجال الصفات الشخصية بمتوسط (4.82) وبدرجة توفر عالية، وبلغ المتوسط الحسابي للكفايات ككل (4.77) وبدرجة توفر عالية، أما بالنسبة للأسئلة الفرعية دلت النتائج الى عدم وجود فروق ذات احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq .05$) تعزى لمتغير الجنس، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك بالنسبة للخبرة فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq .05$) تعزى لمتغير الخبرة.

حاول الطراونة (2017)، الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، (376) معلما و معلمة بنسبة 30%، واستخدمت الباحثة استبانتان لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، درجة الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغيري الخبرة و المؤهل العلمي للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير الخبرة و لصالح فئة عشر سنوات فأكثر ،و لمتغير المؤهل العلمي و لصالح بكالوريوس فأقل.

أما دراسة ارمانا ومانداك (Armana & Mandac, 2016)، فقد هدفت إلى تحليل تأثير كفاءة مشرفي المدارس ومديريها حول تحفيز العمل وأداء معلمي المدارس الإعدادية في ماروس ريجنسي، كان هذا البحث بحثا كميا باستخدام المسح مقاربة، تم استخدام هذا النهج لأنه تم تعديله حسب الطبيعة وافتراضات الدراسة وفق مشكلة البحث، استخدمت هذه الدراسة عدد كبير نسبيًا من السكان لأنه شارك فيه جميع معلمي المدارس الإعدادية في ماروس، بإجمالي (734) معلماً،

أظهرت النتائج أن الكفاءة المدروسة والتي تم توقعها من خلال خمسة مؤشرات، الأول هو بُعد التعلم والإنجاز، والثاني هو القيادة التعليمية، والثالث هو الإدارة من بيئة التعلم، والرابع هو مسؤولية التعلم والتقدير، والخامس الشخصية الاجتماعية، وساهمت أبعاد القيادة التربوية بشكل كبير في كفاءة المديرين والمشرفين، وبشكل عام، فإن كفاءة مديري المدارس، وكفاءة مشرفي المدرسة، عملت على تحفيز دافعية المعلمين، وادائهم، ومع ذلك، فانه مطلوب زيادة الاهتمام لتحسين الشخصية الاجتماعية، وكذلك البحث وتطوير مشرفي المدرسة، وجد البحث أن اختصاص المديرين وكفاءتهم تؤثر بشكل إيجابي في دافعية المعلمين للعمل، بالإضافة إلى ذلك، فإن كفاءة مشرفي المدرسة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين في المدارس الإعدادية في ماروس ريجنسي.

حاول الرويلي(2015)، التركيز على دور المشرف التربوي في عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر بناءً على هدف الدراسة وأسئلتها اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات التربوية ،تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدينة عرعر وكان عددهم (1800) معلم ومعلمة بحسب احصاءات الإدارة العامة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (168) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ،وقد أشارت النتائج الى أن المشرف التربوي يمارس دوره في عصر المعرفة في مجال دمج التقنية بالتعليم بدرجة متوسطة ،وفي مجال بيئات التعلم، وفي مجال الإشراف الإلكتروني أيضاً كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين اجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة في

مجال بيئات التعلم تعود لمتغيري المرحلة وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق في مجالي دمج التقنية بالتعليم والاشراف الإلكتروني تعود لهذين المتغيرين.

وهدفت دراسة شاهين (2015)، التعرف إلى درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتكونت العينة من (75) مشرفاً ومشرفة، من أصل (120) وقد تم تطوير استبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على ثمانية كفايات، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كانت النتائج التالية أن درجة امتلاك كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام بين (2.86-3.42) وبدرجة امتلاك بين الكبيرة والمتوسطة، كما أظهرت نتائج السؤال الأول أن هناك تفاوتاً في درجة امتلاك الكفايات إذ نجد أن كفاية (الاتصال وتقنية المعلومات جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة امتلاك كبيرة ويرى الباحث أن الاتصال وتقنية المعلومات من أهم كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ظل خصائص مجتمع المعرفة والذي يؤكد على الاعتماد على التقنية المتطورة في المنظومة التعليمية، من خلال توظيف تقنية المعلومات في أداء العمل الإشرافي، بينما جاءت كفاية الجودة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.86) ودرجة امتلاك متوسطة، أما بالنسبة لنتائج الدراسة المتعلقة بنتائج السؤال الثاني وهو درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفايات الإشراف المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.05) وتراوح متوسط الكفايات بين الكبيرة والمتوسطة.

أما دراسة السعدية (2015)، فقد هدفت الى التعرف الى الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتأثير كل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية، أعدت الباحثة أداة تكونت من (40) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتطبيقها على العينة المكونة من (76) مدير اًو مديرة ومساعد مدير، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلت البحثة الى النتائج التالية :المشرفين التربويين بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمتلكون كفايات المهارات الأدائية ، والقدرات الفنية والأدائية الازمة التي تمكنهم من تأدية مهامهم التعليمية، والى دلالة أهمية المجالات الخمسة على التوالي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) وأن هناك فقرات حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وفقرات حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية من حيث أهمية توفر الكفايات الأدائية وشدتها لدى المشرف، أما فيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج الى عدم وجود فروق تعزى لكل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية .

أما دراسة أبو سمرة ومعمر (2012)، التي هدفت الى التعرف على دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى المعلمون الجدد أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد اللذين تم تعينهم خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي(2009-2010) والبالغ عددهم (1950) معلماً، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (296) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة .وجاءت النتائج كالتالي، دور الإشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كما يراه المعلمون الجدد أنفسهم جاء متوسطا على الدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي (3.30)، وأن دعم

المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلم الجديد كان أعلى من دعم الأقران، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري الجنس والتخصص، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية لصالح منطقتي أقصى الشمال والشمال.

وفي دراسة شافرانسك و فالندر (2007) Falender and Shafranske, هدفت إلى تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس والتي تتضمن)كفايات التعليم والتربية والتدريب وتقييم الأداء كما هدفت الى تحديد المعيقات التي تواجه العملية الإشرافية لدى المشرفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الخاصة بالممارسات الإشرافية تحتاج الى التطوير المستمر والتدريب وذلك لدعم المعرفة على العملية الإشرافية وأكدت نتائج الدراسة أن الخبرة و الالتزام بعمليات التقييم الذاتي من أهم ممارسات العملية الإشرافية .

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالممارسات الإشرافية:

هدفت دراسة الحاج (2020)، الى معرفة واقع التطبيق الإشرافي التربوي التطوري في مدارس الأونروا في محافظات غزة وسبل تحسينه، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، تم اختيار عينة مقدارها (332) فردا منهم (165) معلماً و(167) معلمة من المجتمع الأصلي، وقد اختيرت العينة بطريق عشوائية طبقية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك ولملائمته لموضوع وأهداف الدراسة لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وجاءت النتائج كالتالي، درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري، وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة (المعلمين) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في بعد الإشراف التربوي التطوري غير المباشر وكذلك الدرجة الكلية

للإشراف بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في بعدي الإشراف التربوي التطوري المباشر والإشراف التربوي التشاركي لصالح منطقة رفح التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطي درجات استجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في الإشراف التربوي التطوري بأبعاده ودرجته الكلية تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل الأكاديمي، والتخصص وسنوات الخبرة .

ويناقش حراحشه (2020)، درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة، وأما الأداة فتم تطوير استبانة تكونت من (31) فقرة موزعة على أربع مجالات، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (365) معلماً ومعلمة من معلمي لواء قصبة المفرق، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدير كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف من وجهة نظر المعلمين حصلت على متوسط كلي (3.47) بدرجة ممارسة متوسطة .وعلى مستوى المجالات :حصل مجال النمو المهني أعلى متوسط بلغ (3.76) بدرجة مرتفعة يليه مجال المهارات الإنسانية بمتوسط(3.63) ثم مجال التخطيط التدريسي بمتوسط (3.27) وأخيراً مجال تطوير المناهج بمتوسط (3.26) وجميعها بدرجة متوسطة .

بينما هدفت دراسة أبو كشك وآخرون (2019)، الى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي إلكترونياً في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، تكونت العينة العشوائية من (425) فردا، طبقت عليها أداة الدراسة المكونة من (28) فقرة ، أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف إلكترونياً كانت بدرجة قليلة ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف إلكترونياً تعزى لمتغير المركز الوظيفي، كانت لصالح المشرفين التربويين على مديري المدارس، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا

لدرجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف إلكترونياً تعزى لمتغير الجنس ولمتغير الخبرة، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسة أساليب الإشراف التربوي إلكترونيا وبين توافر أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت في المدارس.

أما دراسة شريعة (2019)، فسعت التعرف إلى الإشراف التربوي ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بمديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية بمحافظة إربد. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته واستخدام (استمارة) استبانة إلكترونية قام بتوزيعها عشوائيا على عينة الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المديرية والذين يزيد عددهم عن (1600) معلما ومعلمة في حين وصل عدد أفراد عينة الدراسة إلى (200) معلما ومعلمة. وقد استخدم الباحث العديد من في الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية تحليل البيانات SPSS ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن متوسطات جميع المجالات الثلاثة (استراتيجيات التدريس، التقويم، والتخطيط) جاءت متوسطة وتراوحت ما بين (3.01) و (2.67) حيث كانت أعلى المجالات موافقة من المعلمين المجال الأول وهو مجال استراتيجيات التدريس، بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية للمجال الثاني وهو مجال التقويم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الجنس في استراتيجيات التدريس والتقويم لصالح الإناث، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التخطيط وعلى الأداة ككل. توعية الإدارات المدرسية والطلاب والمجتمع بأهمية هذا النوع من التعليم.

وناقش جوردين (Gordon, 2019)، ماضي وحاضر ومستقبل الاشراف التربوي، يشارك فيها الباحث ملخصات أدبيات الإشراف جنبًا إلى جنب مع الأفكار والتوصيات الشخصية لمناقشة ماضي الإشراف وحاضره ومستقبله، تشمل الموضوعات من الماضي ذروة التقدم الإكلينيكي،

وقسم المناهج والإشراف بجامعة جورجيا، والمفاهيم المهمة التي قدمها علماء الإشراف، والمجموعات المرتبطة بالإشراف، يشمل النظر في حاضر المنح الدراسية الحالية، والتأثيرات الحديثة الأخرى على الإشراف، وانبعاث مجلس أساتذة الإشراف التعليمي، يتكون البحث حول مستقبل الإشراف من الآمال والتوصيات للمستقبل، مع مناقشات في مجلة الإشراف التربوي بالإضافة إلى توصيات للعمل السياسي، وقيادة المعلمين، ومدارس التطوير المهني التي تعمل بكامل طاقتها، ويوصي الباحث بالشراكة بين المجموعات العلمية التي تركز على الإشراف التربوي والمناطق التعليمية والمدارس وعلماء الإشراف من جميع أنحاء العالم.

أما الشراب (2019)، هدف الى التعرف الى درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. تكون مجتمع الدراسة من (96) معلماً ومعلمة يدرسون التربية الاجتماعية بفروعها الأربعة (التربية الاجتماعية، التربية الوطنية والمدنية، التاريخ، الجغرافيا) للمرحلة الأساسية والثانوية في مدارس مديرية البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لعام الدراسي 2018-2019م)، تكونت عينة الدراسة من (70) معلماً ومعلمة، قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (33) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي (التخطيط للدرس وتنفيذه، مهارة التدريس واستخدام الوسائل، تقويم العملية التعليمية)، وجاءت النتائج كما أوردتها الباحثة أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق كانت كبيرة جداً وفي جميع المجالات .كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولتأثير التفاعل بين المتغيرين.

وناقشت بليل (2018)، دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية، وهي دراسة ميدانية شملت بعض المدارس الابتدائية ببلدية سطيف، بينت ان الإشراف التربوي يحتل مكانة عالية في العملية التربوية لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، فهو الذي يضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ ويعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، على رأسها تطوير وتحسين النمو المهني للمعلمين. لهذا فقد هدفت الدراسة الحالية للوقوف على الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على عينة تضم (117) معلم ومعلمة و(09) مشرفين تربويين، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبيان موحد لكلا العينتين تضمن أربعة مجالات للكفايات التدريسية، وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره بمستوى متوسط حسب وجهة نظر المعلمين، في حين أن المشرف التربوي يمارس دوره بمستوى كبير حسب وجهة نظر المشرفين أنفسهم.

وسعت دراسة شلش وحرز الله (2017)، الى التعرف إلى دور المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظتي طولكرم وسلفيت، كما هدفت إلى معرفة تأثير متغيرات (المحافظة والجنس، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات أثناء الخدمة) في متوسطات استجابات معلمي الرياضيات نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لهم، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة التي تكونت من (43) فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، جرى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فقد بلغ معامل الثبات (86.). وتكونت عينة الدراسة من (107) معلمين ومعلمات من معلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظتي طولكرم وسلفيت في الفصل الثاني من

العام الدراسي (2015/2014). وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي، والرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات معلمي الرياضيات نحو أدوار المشرفين التربويين في التطور المهني لهم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسطات استجابات المعلمين نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيرات (المحافظة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات أثناء الخدمة)، في حين وجدت فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس لصالح المعلمات، وكذلك تبعا لمتغير مكان المدرسة لصالح مدارس المدينة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات.

ودراسة القططي (2017)، التي هدفت التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد في مدارس وكالة الغوث وعلاقته بمعايير جودة الأداء من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتغيري الدراسة (أسلوب الصديق الناقد، معايير جودة الأداء) تبعا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث من أجل ذلك استبيانان أحدهما لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد وشملت على (20) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس درجة توفر معايير الجودة في الأداء، وشملت (31) فقرة موزعة على (5) محاور (التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة العمليات الإشرافية، المبادرات الإبداعية، الإشراف الإلكتروني) وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت الأدوات على عينة كان عددها (368) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وبعد جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS جاءت النتائج

التالية: أن درجة التقدير الكلية لممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بوزن نسبي (71.1%)، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لباقي متغيرات الدراسة، أن درجة التقدير الكلية لمعايير جودة الأداء لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بوزن نسبي (66.7%)، توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq .05$)بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة (التمكن العلمي والتنمية المهنية، وأخلاقيات المهنة والاتصال) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث ، وعدم وجود فروق تعزى لباقي متغيرات الدراسة، توجد علاقة موجبة دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين درجة تقديرهم لمعايير جودة الأداء لدى المشرف التربوي حيث بلغت (.768) وهي موجبة طردي.

وبحث الخشلان (2017)، في ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، اتبع الباحث المنهج الوصفي والذي رأى أنه الأنسب لبحثه، وكانت عينته (550) من مجمع الدراسة والبالغ (3288) معلماً، جمع معلوماته باستبانة مكونة من قسمين، اشتملت على ستة محاور (القدوة، التحفيز، التشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة) بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، جاءت النتائج التالية، تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال القدوة تتم ممارستها فعليا وبدرجة عالية ومتوسطة .وجميع العبارات التي وردت في مجال التحفيز والتشجيع تتم ممارستها وبدرجة عالية، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة وعالية، أما العبارات التي وردت في مجال الحوار تتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال الحوار مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر أفراد العينة، وقد تراوحت النسبة

بين (2.83)، و(3.80) فهي تتراوح بين متوسطة وعالية، والعبارات التي وردت في مجال التعامل تتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال التعامل مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر المعلمين ، ومن وجهة نظر أفراد العينة، وقد تراوحت النسبة بين (2.89)، و(3.22) في تتراوح بين متوسطة، في حين جاءت جميع العبارات التي وردت في مجال المشاركة تتم ممارستها فعلياً بدرجة منخفضة ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال المشاركة مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر أفراد العينة، وقد تراوحت النسبة بين (2.89)، و(3.22) في تتراوح بين منخفضة متوسطة، وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بجميع المجالات (القدوة، التحفيز، التشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير التخصص الدراسي فيما يتعلق بجميع المجالات (القدوة، التحفيز، التشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الخبرة فيما يتعلق بجميع المجالات (القدوة، التحفيز، التشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة)، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية فيما يتعلق بجميع المجالات (القدوة، التحفيز، التشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة).

أما دراسة الكومي (2016)، فهدفت الى معرفة درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة عمدت الباحثة الى استخدام المنهج الوصفي والأسلوب

التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين، الأولى تكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، والثانية مكونة من (60) موزعة على خمس مجالات، حيث بلغت العينة (340) معلماً ومعلمة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وكانت النتائج التالية: يمارس المشرفون التربويون كفايات الإشراف الإبداعي من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة وزنها النسبي (72.4%)، حيث جاء مجال الزيارة الصفية بوزن (74.1%) وأخيراً القرارات الموجهة جاءت بوزن نسبي(69.7%)، كما ينتج عنها و فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في الدرجة الكلية، وفي مجال الدورات التدريبية والقراءات الموجهة في حين لا توجد فروق في مجال الزيارة الصفية، أسفرت النتائج عن تقدير النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظرهم يقع عند(89.9%)حيث جاء كبير جداً، ثم مجال (مهارة تطبيق طرائق التدريس المناسبة) بوزن نسبي (87.5%)، ثم مجال (ضبط الصف وإدارته) بوزن نسبي (87.1%)، وأخيراً يأتي مجال (استخدام تقنيات التعليم) بوزن نسبي (83.3%)، وجود وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع نموهم المهني تعزى لسنوات الخبرة في مجال (الإدارة الصفية) والدرجة الكلية لصالح (أكثر من 10 سنوات) في حين لا توجد فروق تعزى الى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)

وشارك الغريب والصويلح (2016)، بدراسة درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (128) موجهاً من مجتمع الدراسة البالغ (1232) من الموجهين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراستهما، قام الباحثان ببناء استبانة بالاعتماد على الوصف الوظيفي للموجه الفني في وزارة

التربية في دولة الكويت، تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على لجنة المحكمين وللتحقق من ثباتها تم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الثبات، وبعد تحليل الاستبانات، جاءت النتائج التالية:

-أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم بدرجة متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجاباتهم (3.92).

-وتشير النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة للعبارة (أقوم كفاءة رئيس القسم التعليمي)على أعلى متوسط حيث بلغ (3.94).

-بينما نالت العبارة (أشارك في وضع أسئلة امتحانات الشهادة الثانوية العامة)على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (1.63).يرى الباحثان أن تدني المتوسط الحسابي لبعض الفقرات من المشرفين العمل في لجان يتم تشكيلها من قبل الوزارة مثل لجان المقابلات التي تشكل لاختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية ولجان تطوير المناهج وتأليف الكتب، أو من قبل الإشراف في المناطق التعليمية .

جاءت دراسة جونسون وآخرون (Johonson et al., 2016) لتكتشف تطبيق استخدام الجهاز اللوحي في خدمة الاشراف على المدرسين خلال البرنامج التحضيري للمدرسين في جامعة من جامعات الولايات في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحسين عملية الاشراف وتأكيد فعالية ادخال التكنولوجيا او اليه رقمية للأشراف بينما يزداد عدد الأبحاث عن استخدام الجهاز اللوحي (tablet) في مجال التعليم، فإن الأبحاث الموجودة عن استخدام الجهاز اللوحي بهدف الاشراف على تدريس الطلاب محدودة جدا، تم توظيف منهجية دراسة حالة لتحليل البيانات من خمسة أساتذة مشرفين على المدرسين المتدربين او الذين في مرحلة التطبيق في المدارس، هذه الدراسة أظهرت العديد من نقاط القوة لاستخدام هذه الأداة (tablet) في تسهيل

التواصل، التعاون والتنظيم للمشرفين و تشجيع الاستفادة من التطبيقات الناجحة بين معلمي المدارس. كما أظهرت الدراسة العديد من المحددات او الصعوبات في التطبيق منها صعوبة الوصول الى البنية المعلوماتية في المدارس التي تحوي مرحلة k12 وكذلك صعوبة الوصول الى هيكلية تنفيذ البرنامج، هذه البيانات والنتائج تفيد في عمليات دمج للتكنولوجيا في برامج تحضير المدرسين

أما دراسة الكلباني (2016)، فقد هدفت الكشف عن مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان، اعتمد الباحث الأسلوب المنهج الوصفي، استخدم الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقا على عينة مكونة من (261) معلماً من المعلمين في محافظة الوسطى. توصلت الدراسة الى أن ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة بشكل عام بمتوسط حسابي (2.43)، وجاء الإشراف الوقائي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط (2.55) ويليه نمط الإشراف العلاجي بمتوسط (2.48) وبانحراف معياري (0.398) يليه نمط الإشراف بالأهداف بمتوسط بلغ(2.46) وانحراف معياري (0.437) يليه نمط الإشراف الإلكتروني بمتوسط (2.45)وانحراف معياري (0.387) كما جاء في المرتبة الخامسة نمط الإشراف التطويري بمتوسط (2.40) وبانحراف معياري(0.473) يليه نمط الإشراف النوعي بمتوسط (2.39) وبانحراف معياري (0.444) يليه نمط الإشراف التشاركي بمتوسط (2.37) وبانحراف (0.361) وجاء في الترتيب الأخير نمط الإشراف الإبداعي حيث بلغ المتوسط (2.34)وبانحراف (0,573) كما كشفت نتائج الدراسة وجود فرق في الإشراف التشاركي ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة المشرفين لبعض أنماط الإشراف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع في الأنماط (الإشراف العلاجي، الإشراف التطويري، الإشراف التمايزي) وفي بقية

الأنماط لا تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة، ولا تختلف باختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة شلدان والقدرة (2015)، الى معرفة درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وسبل تطويرها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت من (26) فقرة، وزعت على أربعة مجالات ، هي الإشراف المتنوع الإشراف التأملي، الإشراف الإلكتروني، الإشراف التشاركي، وطبقت هذه الاستبانة على عينة قوامها (131) معلماً ومعلمة، بنسبة (5.2%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2496) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. وكانت نتيجة الدراسة الكلية لدرجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (71,76%)، ومن أبرز النتائج التي حصل عليها الباحثان في مجال الإشراف المتنوع الذي حصل على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (71,33%) أي بدرجة كبيرة.

أما دراسة ماركويز (Marques,2015)، فهدفت الى توضيح مختصر لنماذج متميزة للتدريس الصفي لتسليط الضوء على أهمية الحوارات أو الاشراف التعاوني المدعوم بتسجيلات فيديو للحصص الصفية، وهي دراسة نوعية تم تطبيقها على مدرسي اللغة الإنجليزية كلغة ثانية في البرازيل ، كما أوضحت النتائج أن هذه الطريقة التعاونية (الاشراف التعاوني) كان طريقة فعالة وأداه فعالة لتحديد المشاكل التي تواجه المدرسين ضمن المنهج التعليمي والمعلمين المتدربين حيث كان بإمكانهم مشاهدة سلوكهم وأدائهم التربوي من خلال تسجيلات الفيديو والتي أيضا أصبحت أداة تقييم ذاتي، ومنها تحليل أعمق للأداء. الاشراف التعاوني المدرسين المتدربين المقبولين للتدريس

(أو مدرسي المستقبل)، من خلال هذا النظام هم قادرين على تحليل وفهم أكبر لمشاكل تعلم اللغة، والتدريس محليا وعالميا. من ضمن أدوات البحث كان استبانة تم توزيعها على المدرسين قبل البدء بالبحث مقابلة شخصية مسجلة بالصوت حضور حصة تجريبية وتصويرها بالفيديو، إعطاء كورس او دورة تدريبية عن مهارات التدريس، وجلسة بعد تدوين الملاحظات على الفيديوهات المسجلة لنقاش تسجيلات الفيديو الاشراف التعاوني هنا كان بمعنى مناقشة الحالة بين المدرس نفسه والمشرف للبحث وراء بعض الإجراءات او التصرفات التربوية التي قام مها المعلم داخل الحصة التدريسية وتحليلها ونقدها واختيار الاجراء التربوي المناسب لكل حالة.

أما دراسة دبوس (2015)، فقد اهتمت بالتعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام أداة دراسة استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على (7) مجالات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (269) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية التربية والتعليم / نابلس. وقد ظهرت النتائج التالية : أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية كانت كبيرة. كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية نعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة هيشمان أوغلو (HİŞMANOĞLU, 2014) الى ايجاد تحليل كمي وكيفي لبيانات مجموعة من المعلمين حول كون الإشراف التربوي يلعب دوراً كبيراً او صغيراً في التطور المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية، وتصورات معلمي اللغة بخصوص الإشراف التربوي، من خلال استقصاء نظرة معلمي اللغة الإنجليزية للإشراف التربوي وعلاقته بتطويرهم المهني، والتي اجريت فجريت في شمال قبرص، شارك في هذه الدراسة (42) معلم ومعلمة، (اللغة الإنجليزية ليست اللغة

الأم بالنسبة لهم)، وهم أتراك وقبرص و(8) معلمين اللغة الإنجليزية هي الأم لديهم ، يعملون في مدارس في ثلاث جامعات في شمال قبرص، تراوحت أعمارهم(23 -45) سنة بمعدل (34) سنة، عدد الإناث كان أعلى من عدد الذكور وكانت نتائجها:

-الإشراف التربوي يشير الى نقاط القوة لأداء معلمي اللغة الإنجليزية، ويشجعهم على ايجاد حلول لنقاط الضعف والتغلب عليها.

-الفرق الواضح بين معتقدات معلمي اللغة الإنجليزية والتجربة الواقعية بخصوص الإشراف التربوي الفعال.

بينما سعت دراسة الدجاني (2013)، التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التربوي التشاركي في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى فعالية المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت استبانة لجمع البيانات، أما عن عينتها فقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية بلغت (171) معلماً و(171) معلمة باستخدام استبانتين هما: استبانة السلوك الإشرافي التشاركي، واستبانة فعالية السلوك الإشرافي التشاركي بعد التحقق من صدقهما وثباتهما. بعد ذلك أشارت النتائج الى أن مستوى فاعلية المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين وممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي كان بدرجة متوسطة، وأيضاً وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجات ممارسة المشرفين الربويين لسلوك الإشراف التشاركي ومستوى فعالية المعلمين. وأظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي تبعا لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، كما ظهر لدى البحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات

الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج أن سلوك الإشراف التشاركي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة

وحاول البابطين (2013)، التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التعليمي) وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (268) فرداً منهم (70) مشرفاً تربوياً، (198) معلماً، وكان من أبرز النتائج : أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الإشراف التربوي التطوري (الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، الأسلوب غير المباشر) بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة (المشرفين، ومعلمي المدارس الثانوية في الرياض). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التربوي المباشر باختلاف متغير المؤهل العلمي . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف المباشر وغير المباشر باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي و الخبرة في مجال التعليم) لصالح المشرفين التربويين أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم.

وهدفت دراسة قيطة والزيان (2013)، الى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق الهدف المرجو صممت الباحثة استبانة تتناسب واسئلة الدراسة، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (145) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية، في ديرية غرب غزة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية، درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة حيث وصلت النسبة الكلية

للدرجة الى (52.67%) وحاز مجال العلاقات الإنسانية (55.91%)على المرتبة الأولى، وجاء مجال أساليب تنمية المعلمين مهنياً في المرتبة الأخيرة (47.05%). توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤.05)بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤.05)بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، والفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى

اما دراسة الكارديم (Alkardem, 2011)، فقد هدفت الى فحص مدى ادراك و فهم معلمي المدارس الثانوية للإشراف التعليمي الفعال، بالإضافة الى فحص الوضع الحالي لممارسات و اجراءات الاشراف التعليمي القائم في المدارس الثانوية الحكومية السعودية من وجهة نظر المدراء والمعلمين ومسؤولي القطاع التعليمي. ركزت أسئلة البحث الخاصة على وجهات نظر وتفضيلات المستجيبين لمحاور وممارسات افراد الإشراف التعليمي، وبرامج تطوير الموظفين الخاصة بالإشراف التربوي، والتغييرات المرغوبة لتطوير ممارسات الاشراف التربوي. تم استخدام تصميم مسحي لهذه الدراسة. تم جمع المعلومات من خلال مقابلات وأسئلة استبانات قام(272) معلما بملء الاستبانات، كما تم القيام بمقابلات معمقة مع (33) مشترك (18 معلم، 10 مدراء، 5 عاملين في القطاع التعليمي). كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات الاشراف تم تشويهها بممارسات مشبوهة مرتبطة بالإيذاء والتخويف و التناقض والارتباك والتحيزات، كان لدى المشرفين نقص في مهارات الاشراف الضرورية، كما أنهم لم يكونوا جادين بخصوص دورهم الاشرافي، وبالتالي لم يؤخذوا على محمل الجد من قبل المعلمين. بالإضافة الى ذلك فان نتائج الدراسة تتصف بتضارب في توقعات الأدوار والتي سببت ضغط وقلة ثقة في دور المعلمين والمشرفين والذي يجعل تطوير السياسات

واضحة ومكتوبة في مجال الإشراف التعليمي. بناء على نتائج الدراسة، تم اقتراح ممارسات لتحسين الاشراف التعليمي منها:

-توجيه المسؤولين للمشرفين على أن يكونوا موضوعيين وذوي علاقة جيدة مع المعلمين.

-تشجيع المديرين على أن يكون لهم دور قيادي في الاشراف التعليمي المبني على المدارس، من خلال تطوير اهتمامهم بالإشراف والسماح بأن يتم الاشراف عليهم من قبل أفراد اخرين من الطاقم التعليمي، والاندماج بالتعليم الصفي من أجل التعرف على النشاطات الصفية القائمة.

-تقديم مكافآت وحوافز للمعلمين الذين يحصلون على تقارير إشرافيه مميزة، أو اخذ المبادرة في تسهيل تعلمهم المهني.

بينما بينت دراسة لهلبت (2010)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، هذا عنوان دراسة لهلبت والذي سعى فيها الى بيان تأثير متغيرات الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة، والمؤهل العلمي حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (674) مديراً .

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، تكونت من (258) مديراً أي ما يقارب (38.3%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بعرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج الثبات كرونباخ الفا، حيث بلغ(.97) ثم بعدها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أولا: هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين .

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، أو الاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير ،وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس، في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور .

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس، في مجال تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة، في مجال التخطيط، والتنظيم الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة، في مجال العلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، ولصالح المدرسة الأساسية.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤.05) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي .

وأشار أبو سمرة (وزميلاه)(2007)، الى واقع الإشراف التربوي لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي (2006-2005) والبالغ عددهم (1269) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فكانت (228) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف

الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة تكونت من (45) فقرة، موزعة على ستة مجالات: التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والزيارة الصفية، والعلاقات الإنسانية، والتقويم، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات جنس المعلم، وتخصصه، ومؤهله العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى الى متغيري المديرية ولصالح مديرية جنوب الخليل، وسنوات الخبرة ولصالح المعلمين اللين تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة.

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة للدراسة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالآتي:

1- الأهداف:

هدفت بعض الدراسات الى معرفة درجة امتلاك كفايات الإشراف وأخرى هدفت الى دراسة ممارسة كفايات الإشراف المعاصر، فدراسة (صافي، 2020) و(العتيبي، 2018)، (الطراونة، 2017)، (ارسيد،2017)، (الطعجان،2016) اتفقت هذه الدراسات في الهدف وأجمعت معاً على معرفة درجة توفر الكفاءة لدى المشرف التربوي، أما (شلدان، القدرة، 2015)، (الحاج، 2020)،(حراحشه،2020)، (أبو كشك ، وحتاملة، وعليمات، 2019)،(الخطيب، 2017)، (الخشلان، 2017)، (الغريب، والصويلح، 2016)، (الكلباني، 2016)، (دبوس،2015)، (الدجاني، 2015)، (البابطين ،2013)، (قيطة،2013)، (لهلبت، 2010) فقد بحثت هذه الدراسات في درجة ممارسة المشرفين التربويين

لأساليب الإشراف التربوي المعاصر ودوره في تطوير العملية التعليمية التعلمية من اشراف تطوري الى اشراف فعال، وتشاركي، أو تعاوني وسبل تطويرها، ولكن هذه الدراسة جمعت بين درجة الامتلاك ودرجة الممارسة لكفايات الإشراف المعاصر في عصر المعرفة.

2- العينة:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، تشابهت هذه الدراسة مع دراسة السعدية (2015) ودراسة لهلبت (2010) والتي كانت عيناتها من مديري المدراس، واللذين هم مشرفون مقيمون، واختلفت مع دراسة (الطراونة ،2017)، ودراسة ارمانا، ماندك (Armana ,mandek ,2016)و(السويدان، 2015) ،(أبو سمرة ومعمر،2012) (الحاج، 2020)، (حراحشة، 2020) والتي ركزت على المعلم ،في حين تناولت بعض الدراسات المشرف التربوي والذي يقع على عاتقة عملية التطوير والإصلاح والعلاج والمتابعة في العملية التعليمية التعلمية مثل: دراسة (صافي،2020)، (العتيبي، 2018)، أرسيد (Arsyed,2017)، (الطعجان ،2016) .

3.من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث أدوات للدراسة، فدراسة صافي ،2020)، (العتيبي ،2018)، (الطعجان ،2016)، (السوالمه والقطيش ،2015)، (الرويلي ،2015)، (السويدان ،2015)، (شاهين ،2015)، (السعدية ،2015)، (أبو سمره، ومعمر ،2012)، (الحاج ،2020 ، 2011)، تم استخدام الاستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي استخدم فيها الباحث استبانتان مثل دراسة(الطراونه، 2017)، (قططي، 2017)، (الكومي، 2016)، وجمعت دراسة أرسيد (Arsyed,2017)، وامتازت دراسة ماركويز (Marques,2015) بتسجيلات فيديو للحصص الصفية، لكن جوردين (2019)، استخدم

الملخصات الأدبية الى جانب الأفكار والتوصيات، وانفرد الباحثون جونسون، ووسلي، ويريك(Johonson& Wesley &Yerrick, 2016) بدراسة الحالة.

4. من حيث النتائج التي خلصت بها الدراسات السابقة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة. ومن هنا، ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، إذ لم تجمع أي من الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 مقياس الكفايات الإشرافية

1.4.3 مقياس الممارسات الإشرافية

5.3 الاختبار المسبق لأدوات الدراسة (الاستبانة)

1.5.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

2.5.3 صدق الأدوات

6.3 متغيرات الدراسة

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

8.3 المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل كل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر، أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها، أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013).

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم حسب إحصائيات قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020 (1862) مديراً ومديرة، الجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية ونوع المدرسة.

الجدول (1.3) توزيع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020

المديرية	ذكور	اناث	مختلطة	مجموع
جنين	67	60	30	**157**
جنوب نابلس	27	27	29	**83**
نابلس	74	71	36	**181**
سلفيت	26	29	19	**74**
طولكرم	53	54	33	**140**
قلقيلية	31	26	24	**81**
رام الله والبيرة	67	67	66	**200**
ضواحي القدس	32	25	17	**74**
القدس	23	19	9	**51**
بيت لحم	46	40	46	**132**
يطا	23	23	44	**90**
أريحا	7	7	8	**22**
شمال الخليل	46	41	19	**106**
الخليل	69	80	7	**156**
جنوب الخليل	62	47	67	**176**
قباطية	42	41	10	**93**
طوباس	16	20	10	**46**
المجموع	**711**	**677**	**474**	**1862**

المصدر: قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (319) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية بحيث وقع الاختيار عشوائياً على مديريات (جنوب الخليل ،وبيت لحم ، رام الله والبيرة وضواحي القدس، وطولكرم)، وتم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، والموضحة في الشكل (1.3)، وفقا للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة .

الشكل (1.3) معادلة روبيرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة =1862			
0.05	1.96	0.02551	0.000650771
إذاً يكون حجم العينة n =319			
معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة $n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N-1)\right) \div pq\right] + 1}$			
N	حجم المجتمع		
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95. أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05		
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50		
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50		

بلغ عدد أفراد العينة (319) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وذلك حسب معادلة (روبرت ماسون)، أي بنسبة (17%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد وزعت أداة الدراسة على أفراد العينة بشكل طبقي معتمداً طبقة المديرية، ووزعت بطريقة عشوائية، كما يوضحه الجدول (2.3).

الجدول (2.3) توزيع عينة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020

المديرية	ذكور	اناث	مختلطة	مجموع
جنوب الخليل	27	21	30	**78**
بيت لحم	20	18	20	**58**
رام الله والبيرة	30	30	29	**89**
ضواحي القدس	14	11	8	**33**
طولكرم	23	24	15	**62**
المجموع	**113**	**104**	**102**	**319**

المصدر: الباحث

وفيما يأتي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، علماً بأنه استردت (319) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	150	%47
	أنثى	169	%53
المؤهل العلمي	بكالوريوس	216	%68
	ماجستير فأعلى	103	%32
التخصص	تخصصات إنسانية	203	%64
	تخصصات علمية	116	%36
عدد سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	30	%9
	من 5–أقل من 10 سنوات	41	%13
	10 سنوات فأكثر	248	%78
المديرية	جنوب الخليل	78	%24
	بيت لحم	58	%18
	رام الله والبيرة	88	%28
	ضواحي القدس	33	%10
	طولكرم	62	%19

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن (53%) من عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية هم من الإناث، (68%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، (64%) منهم لديهم تخصصات إنسانية، (78%) منهم لديه أكثر من (10) سنوات في الخبرة الإدارية، (28%) منهم يتبع مديرية رام الله والبيرة و(24%) مديرية جنوب الخليل، و (10%) مديرية ضواحي القدس.

4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أدوات الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من الكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية.

1.4.3 أداة الكفايات الإشرافية

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير أداة الكفايات الإشرافية على الأدوات الواردة في بناء دراسة بليل(2019)، ودراسة الكلباني (2016)، ودراسة الطعجان (2016)، ودراسة الدجاني (2013)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنينه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وطورت الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا الأداة بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط، بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جداً نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا الأداة (33) فقرة.

وتوزعت فقرات أداة درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين على خمس مجالات على النحو الآتي:

1. كفايات شخصية للمشرف التربوي ويضم (7) فقرات
2. كفايات معرفية للمشرف التربوي_ويضم (6) فقرات
3. الكفايات الإدارية ويضم (7) فقرات
4. الكفايات القيادية ويضم (7) فقرات
5. كفايات النمو المهني ويضم (6) فقرات

2.4.3 أداة الممارسات الإشرافية

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير مقياس الممارسات الإشرافية، على المقاييس الواردة في بناء دراسة الطعجان (2016)، ودراسة بليل (2019)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنينه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط، بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جداً نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (29) فقرة.

وتوزعت فقرات مقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين على أربع مجالات على النحو الآتي:

1. التركيز على جودة أداء المعلمين ويضم (7) فقرات
2. الاهتمام بالعمل الجماعي ويضم (6) فقرات
3. القيادة التربوية الفعالة ويضم (8) فقرات
4. التحسين المستمر والتميز ويضم (8) فقرات

5.3 الاختبار المسبق للأداة (الاستبانة)

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

1.5.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، بحيث قامت الباحثة بتوزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات على انه أكبر من (.70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

2.5.3 صدق الأداة: قامت الباحثة بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد

عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (.30 – أقل من أو يساوي .70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (.70).

الجدول (4.3) معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.72**	18	.74**
2	.80**	19	.73**
3	.72**	20	.89**
4	.80**	21	.80**
5	.83**	22	.78**
6	.79**	23	.79**
7	.73**	24	.79**
8	.78**	25	.70**
9	.71**	26	.82**
10	.76**	27	.80**
11	.77**	28	.73**
12	.79**	29	.87**
13	.76**	30	.86**
14	.84**	31	.85**
15	.77**	32	.80**
16	.82**	33	.78**
17	.80**		

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (.70) للفقرة (25) "يستثمر طاقات الافراد للعمل بروح

الفريق"، و(89.) للفقرة (20) "يتخذ قرارات في المواقف التعليمية المتباينة"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.).

الجدول (5.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.74**	16	.71**
2	.73**	17	.78**
3	.77**	18	.80**
4	.78**	19	.83**
5	.73**	20	.83**
6	.77**	21	.81**
7	.84**	22	.80**
8	.81**	23	.83**
9	.79**	24	.83**
10	.90**	25	.78**
11	.70**	26	.76**
12	.80**	27	.86**
13	.74**	28	.85**
14	.82**	29	.85**
15	.82**		

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (71.) للفقرة (16) "يتقبل الآراء النقدية البناءة"، و(90.) للفقرة (10) "يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.).

ثبات مقياس الأداة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات مقياس الأداة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات لكل من مقياسي الكفايات الإشرافية ,والممارسات الإشرافية كما يوضحه الجدولين (6.3)، (7.3):

جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس امتلاك الكفايات الإشرافية حسب المجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	كفايات شخصية للمشرف التربوي	7	.89	.00**
2	كفايات معرفية للمشرف التربوي	6	.87	.00**
3	الكفايات الإدارية	7	.92	.00**
4	الكفايات القيادية	7	.89	.00**
5	كفايات النمو المهني	6	.90	.00**
الدرجة الكلية		**33**	**.97**	**.00****

** دال إحصائياً عند مستوى (.01)

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بلغ (.97) وتراوح معامل الثبات ما بين (.87) لمجال كفايات معرفية للمشرف التربوي و (.92) لمجال الكفايات الإدارية وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (.01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفيين التربويين

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	التركيز على جودة أداء المعلمين	7	.91	.00**
2	الاهتمام بالعمل الجماعي	6	.92	.00**
3	القيادة التربوية الفعالة	8	.93	.00**
4	التحسين المستمر والتميز	8	.94	.00**
الدرجة الكلية		**29**	**.98**	**.00****

** دال إحصائياً عند مستوى (.01)

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بلغ (.98) وتراوح معامل الثبات ما بين (.91) لمجال التركيز على جودة

أداء المعلمين و (.94) لمجال التحسين المستمر والتميز وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (.01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

6.3 متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات المستقلة (المعالجة):

- الجنس
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- التخصص: وله مستويان (إنسانية، علمية)
- عدد سنوات الخبرة الإدارية: (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المديرية: وله خمس مستويات (جنوب الخليل، بيت لحم، رام الله والبيرة، ضواحي القدس، طولكرم).

ثانياً- المتغيرات التابعة (النتاج):

- درجة الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.
- الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين.

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، بتنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة من (15) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من مجتمع الدراسة،

وغير مشمولة بالعينة والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المعدة، كما تم عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (11) من المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية.

3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على العينة الاستطلاعية، وملاحظات المحكمين.

4. أخذت موافقة وزارة التربية والتعليم لتوزيع أداة الدراسة على العينة، وبسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة الكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على مديري عينة الدراسة.

5. وفي المرحلة التالية استردت الاستبانات الالكترونية و اعتمدت (319) استبانة جميعها صالحة قابلة للتحليل.

6. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى يكون جاهزاً للتحليل والإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

7. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

8.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، للمتغيرات المستقلة التي تزيد عن مستويين مثل سنوات الخبرة.
3. استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية مثل متغير الجنس.
4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن مستويين.
5. استخدم معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجال التابعة له.
6. استخدم معامل كرونباخ ألفا لمعرفة مدى وضوح فقرات الدراسة لدى المستجيبين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الاولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.4 نتائج الفرضية السادسة

7.2.4 نتائج الفرضية السابعة

8.2.4 نتائج الفرضية الثامنة

9.2.4 نتائج الفرضية التاسعة

10.2.4 نتائج الفرضية العاشرة

11.2.4 نتائج الفرضية الحادية عشرة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS25)، وجمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل " **درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية** "، وحسب مجالات الدراسة، وتبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، التخصص، عدد سنوات الخبرة الإدارية. أجاب البحث عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري مدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة في مجال امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، وعلى الدرجة الكلية عند العينة. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالآتي:

- (2.33 فأدنى) مستوى منخفض.
- (2.34- 3.67) مستوى متوسط.

- (3.67 فأعلى) مستوى مرتفع.

وحُسبت الفقرات الخاصة بدرجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية عن طريق قسمة المدى= (5-1=4) على عدد الفترات (3)، تم استخراج طول الفئة (1.33)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (2.33 فأدنى) بإضافة (1.33) الى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

ولبيان درجة توافر امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، نعرض الجدول (1.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	1	كفايات شخصية للمشرف التربوي	3.89	.55	مرتفع
2	3	كفايات معرفية للمشرف التربوي	3.74	.58	مرتفع
3	5	الكفايات الإدارية	3.38	.69	متوسط
4	2	الكفايات القيادية	3.82	.58	مرتفع
5	4	كفايات النمو المهني	3.45	.64	متوسط
الدرجة الكلية			**3.66**	**.53**	**متوسط**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاءت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) ترتيب مجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية، فقد حصل مجال "كفايات شخصية للمشرف التربوي"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.89)، والانحراف المعياري (.55)، وبمستوى مرتفع. أما مجال " الكفايات الإدارية"، فقد حصل

على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (.69)، ومستوى متوسط.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع **امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية** هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي(3.66)

وفيما يلي جدول يوضح درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب مجالات الدراسة:

أ) مجال امتلاك المشرفين التربويين كفايات شخصية:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات شخصية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يتمتع بروح قيادية	4.15	.64	مرتفع
2	لديه الثقة بالنفس	3.94	.65	مرتفع
3	يتحلى بروح العمل الجماعي	4.03	.68	مرتفع
4	يمتلك المرونة	3.96	.72	مرتفع
5	يتحلى بسرعة البديهة	3.82	.79	مرتفع
6	يتسم بالموضوعية	3.83	.71	مرتفع
7	يمتلك مهارة إدارة الوقت	3.53	.72	متوسط
الدرجة الكلية		**3.89**	**.55**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن امتلاك المشرفين التربويين كفايات شخصية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية مرتفعاً، وذلك بدلالة

المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.89). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يتمتع بروح قيادية"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.15)، والانحراف المعياري (.64)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (7) "يمتلك مهارة إدارة الوقت"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (.72)، ودرجة متوسطة.

ب) مجال امتلاك المشرفين التربويين كفايات معرفية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى امتلاك المشرفيين التربويين للكفايات المعرفية والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات معرفية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يعبر عن الأفكار بوضوح	3.74	.71	مرتفع
2	يتحاور بصراحة وشفافية	3.78	.71	مرتفع
3	يجيد الاتصال اللفظّي والكتابي	3.72	.77	مرتفع
4	يتمكن من استخدام اللغة العربية السليمة	3.83	.73	مرتفع
5	يتعامل مع المواقف السلبية بفاعلية	3.71	.80	مرتفع
6	لديه القدرة في التعبير عن الذات	3.64	.73	متوسط
الدرجة الكلية		**3.74**	**.71**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن امتلاك المشرفين التربويين كفايات معرفية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.74). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة (4) التي تتحدث عن "يتمكن من استخدام اللغة العربية السليمة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، والانحراف المعياري (.73)،

وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (6) "لديه القدرة في التعبير عن الذات"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (.73)، ودرجة متوسطة.

ج) مجال امتلاك المشرفين التربويين كفايات إدارية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى امتلاك المشرفيين التربويين للكفايات الادارية والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات إدارية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يوثق تقارير الزيارات الميدانية	3.50	.76	متوسط
2	يُلم بخطط ورؤى وزارة التربّية والتعلّيم	3.74	.76	مرتفع
3	يضع خطط إجرائية	3.38	.88	متوسط
4	يستخدم أساليب ووسائل تقويم مختلفة	3.24	.86	متوسط
5	يرسم رؤية وخطط مستقبلّة واضحة لتطوير العملية الإشرافية والتعليمية	3.66	.79	متوسط
6	يُعد خطة متكاملة لتحسين مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.08	.87	متوسط
7	يتخذ قرارات في المواقف التعليمية المتباينة	3.03	.91	متوسط
الدرجة الكلية		**3.38**	**.69**	**متوسط**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن امتلاك المشرفين التربويين كفايات إدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.38). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة (2) التي تتحدث عن "يُلم بخطط ورؤى وزارة التربّية والتعلّيم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.74)، والانحراف المعياري (.76)، وبدرجة

مرتفعة، أما الفقرة (7) "يتخذ قرارات في المواقف التعليمية المتباينة"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (.91)، ودرجة متوسطة.

د) مجال امتلاك المشرفين التربويين كفايات قيادية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى امتلاك المشرفيين التربويين لكفايات القيادة والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات قيادية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يُطور خطة سلوكية يتعامل بها المشرفون	4.36	.69	مرتفع
2	يعمل على ايجاد الجو والبيئة التعليمية المناسبة للعمل الجماعي	3.71	.79	مرتفع
3	يتعامل بإيجابية مع المتغيرات المعاصرة	3.70	.70	مرتفع
4	لديه الدافعية العالية والطموح نحو التطوير	3.66	.77	متوسط
5	يستثمر طاقات الافراد للعمل بروح الفريق	3.61	.77	متوسط
6	ينفذ البرامج التدريبية	3.76	.73	مرتفع
7	يقدر الجهود والمنجزات الفردية والجماعية	3.92	.71	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.82**	**.58**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات قيادية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.82). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يُطور خطة سلوكية يتعامل بها المشرفون"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.36)، والانحراف المعياري (.69)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (5) "يستثمر طاقات الافراد للعمل بروح الفريق"، فهي

أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (.77)، ودرجة متوسطة.

هـــ) مجال امتلاك المشرفين التربويين كفايات النمو المهني:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى امتلاك المشرفيين التربويين لكفايات النمو المهني والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك المشرفين التربويين كفايات النمو المهني

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يتعاون مع المرؤوسين لأداء المهمات الصعبة	3.89	.72	مرتفع
2	يستخدم ويوظّف التقانة الحديثة	3.76	.71	مرتفع
3	يعمل على تفعيل برامج النمو المعرفي والمهني	3.17	.81	متوسط
4	يختار الكفاءات التربوية المتميزة	3.28	.81	متوسط
5	يضع معايير لإنجاز المهام، والإطار الزمني لتنفيذها	3.20	.80	متوسط
6	يضع خطة شاملة لتحديد احتياجات العملية التعليمية من القوى البشرية	3.40	.80	متوسط
الدرجة الكلية		**3.45**	**.64**	**متوسط**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن امتلاك المشرفين التربويين كفايات النمو المهني من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.45). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يتعاون مع المرؤوسين لأداء المهمات الصعبة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.89)، والانحراف المعياري (.69)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (3) "يعمل على تفعيل برامج النمو المعرفي والمهني"، فهي أقل الفقرات

(متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (.81)، ودرجة متوسطة.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري مدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

ولبيان درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، الجدول (7.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	4	التركيز على جودة أداء المعلمين	3.49	0.62	متوسط
2	2	الاهتمام بالعمل الجماعي	3.67	0.61	مرتفع
3	1	القيادة التربوية الفعالة	3.74	0.56	مرتفع
4	2	التحسين المستمر والتميز	3.67	0.61	مرتفع
الدرجة الكلية			**3.64**	**.56**	**متوسط**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.64). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) ترتيب مجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية، فقد حصل مجال "القيادة التربوية الفعالة"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.74)، والانحراف المعياري (.56)، وبمستوى مرتفع. أما مجال "التركيز على جودة أداء

المعلمين"، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (.62)، ومستوى متوسط.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاءة العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع **تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية** هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي(**3.64**).

وفيما يلي الجدول (8.4) يوضح درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب مجالات الدراسة:

أ) مجال تركيز المشرفين التربويين على جودة أداء المعلمين:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تركيز المشرفين التربويين على جودة أداء المعلمين

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	يسهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط	3.18	.81	متوسط
2	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية	3.34	.82	متوسط
3	يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية	3.53	.83	متوسط
4	يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين	3.83	.69	مرتفع
5	يضع معايير لقياس أداء المعلمين	3.36	.77	متوسط
6	يضع مؤشرات أداء لكل معيار يقيس أداء المعلمين	3.60	.74	متوسط
7	يوظف السجلات الإشرافية التراكمية الخاصة بالمعلمين في متابعة أدائهم	3.60	.74	متوسط
الدرجة الكلية		**3.49**	**.62**	**متوسط**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن مستوى تركيز المشرفين التربويين على جودة أداء المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.49). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الفقرة (4) التي تتحدث عن "يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، والانحراف المعياري (.69)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (1) "يسهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (.81)، متوسط.

ب) مجال اهتمام المشرفين التربويين بالعمل الجماعي:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام المشرفين التربويين بالعمل الجماعي

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	يفوض الصلاحيات اللازمة للجان المبحث	3.81	.74	مرتفع
2	يسمح للمعلمين بتبادل الأدوار والمسؤوليات	3.87	.64	مرتفع
3	يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة	3.65	.74	متوسط
4	يمارس أساليب إشرافية جماعية كإشراف الفريق	3.48	.75	متوسط
5	يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران	3.64	.72	متوسط
6	يشجع تكوين اللجان الطلابية المختصة بأنشطة المبحث	3.56	.74	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.67**	**.61**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن اهتمام المشرفين التربويين بالعمل الجماعي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة

في الجدول (9.4) أن الفقرة (2) التي تتحدث عن "يسمح للمعلمين بتبادل الأدوار والمسؤوليات"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.87)، والانحراف المعياري (.64)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (4) "يمارس أساليب إشرافية جماعية كإشراف الفريق"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (.74)، ودرجة متوسطة.

ج) مجال ممارسة القيادة التربوية الفعالة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ممارسة القيادة التربوية ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (10،4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ممارسة القيادة التربوية الفعالة

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	يوظف طاقاته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين	4.10	0.65	مرتفع
2	يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر في الآخرين	3.58	0.74	متوسط
3	يتقبل الآراء النقدية البناءة	3.80	0.67	مرتفع
4	يمتلك القدرة على حل المشكلات	3.56	0.72	متوسط
5	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.69	0.67	مرتفع
6	يعمل على تحقيق رؤية المدرسة في تحقيق رسالتها	3.69	0.72	مرتفع
7	يشجع الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات	3.71	0.66	مرتفع
8	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	3.79	0.69	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.74**	**0.56**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التربوية الفعالة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.74). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في

الجدول (10.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يوظف طاقاته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.10)، والانحراف المعياري (.65)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (4) "يمتلك القدرة على حل المشكلات"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (.72)، ودرجة متوسطة.

د) مجال التحسين المستمر والتميز:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحسين المستمر **والتميز** ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول**(11،4)**

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحسين المستمر والتميز

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	يشجع على تحديث معلومات المعلمين في المادة العلمية التي يعلمونها	3.64	.75	متوسط
2	يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية	3.68	.70	مرتفع
3	يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها	3.75	.69	مرتفع
4	يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز	3.47	.78	متوسط
5	يشارك في المؤتمرات والندوات التربوية ذات الصلة بعمله	3.55	.75	متوسط
6	يشجع الإدارة المدرسية على تبني أساليب إدارية حديثة	3.68	.72	مرتفع
7	يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة	3.82	.69	مرتفع
8	يعزز النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة	3.75	.74	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.67**	**.61**	**مرتفع**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين للتحسين المستمر والتميز للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات

الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن الفقرة (7) التي تتحدث عن "يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.82)، والانحراف المعياري (.69)، وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (4) "يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (78)، ودرجة متوسطة..

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية)؟

وللإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضيات التالية:

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (12.4).

الجدول (12.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كفايات شخصية للمشرف	3.83	.56	3.94	.53	-1.79	.07
كفايات معرفية للمشرف	3.69	.58	3.77	.57	-1.21	.23
الكفايات الإدارية	3.35	.68	3.40	.69	-.61	.54
الكفايات القيادية	3.81	.57	3.83	.59	-.33	.74
كفايات النمو المهنى	3.41	.64	3.49	.63	-1.04	.30
الدرجة الكلية	**3.62**	**.54**	**3.69**	**.53**	**-1.09**	**.28**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.07-.74)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (13.4).

الجدول (13.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كفايات شخصية للمشرف	3.89	.56	3.90	.52	-.24	.81
كفايات معرفية للمشرف	3.74	.58	3.72	.58	.30	.76
الكفايات الإدارية	3.42	.70	3.29	.66	1.59	.11
الكفايات القيادية	3.85	.60	3.76	.52	1.27	.21
كفايات النمو المهنى	3.50	.64	3.36	.61	1.84	.07
الدرجة الكلية	**3.68**	**.55**	**3.61**	**.49**	**1.12**	**.26**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.07-.81)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<.05) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (14.4).

الجدول (14.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعا لمتغير التخصص

المجال	تخصصات إنسانية		تخصصات علمية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
كفايات شخصية للمشرف	3.92	.53	3.85	.57	1.10	.27
كفايات معرفية للمشرف	3.76	.58	3.69	.58	1.07	.29
الكفايات الإدارية	3.38	.70	3.37	.67	.09	.93
الكفايات القيادية	3.84	.58	3.80	.57	.51	.61
كفايات النمو المهنى	3.48	.63	3.39	.65	1.23	.22
الدرجة الكلية	**3.68**	**.53**	**3.62**	**.54**	**.89**	**.37**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير

التخصص"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.22-.93)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (15.4)، (16.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية لمجالات فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة

المجال	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
كفايات شخصية للمشرف التربوي	3.68	3.88	3.92
كفايات معرفية للمشرف التربوي	3.51	3.72	3.77
الكفايات الإدارية	3.21	3.33	3.41
الكفايات القيادية	3.59	3.82	3.85
كفايات النمو المهني	3.22	3.37	3.49
الدرجة الكلية	**3.45**	**3.63**	**3.69**

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
كفايات شخصية للمشرف التربوي	بين المجموعات	1.49	2	.74	2.50	.08
	داخل المجموعات	94.14	316	.30		
	المجموع	95.63	318			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
كفايات معرفية للمشرف التربوي	بين المجموعات	1.84	2	.92	2.78	.06
	داخل المجموعات	104.46	316	.33		
	المجموع	106.30	318			
الكفايات الإدارية	بين المجموعات	1.10	2	.55	1.17	.31
	داخل المجموعات	148.37	316	.47		
	المجموع	149.47	318			
الكفايات القيادية	بين المجموعات	1.91	2	.95	2.89	.06
	داخل المجموعات	104.36	316	.33		
	المجموع	106.27	318			
كفايات النمو المهني	بين المجموعات	2.27	2	1.13	2.84	.06
	داخل المجموعات	126.23	316	.40		
	المجموع	128.50	318			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**1.61**	**2**	**.81**	**2.87**	**.06**
	داخل المجموعات	**88.71**	**316**	**.28**		
	المجموع	**90.32**	**318**			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.06-.31)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (17.4)، (18.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لمجالات فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	جنوب الخليل	بيت لحم	رام الله والبيرة	طولكرم	ضواحي القدس
كفايات شخصية للمشرف التربوي	3.78	3.91	3.85	3.98	4.08
كفايات معرفية للمشرف التربوي	3.72	3.67	3.73	3.74	3.90
الكفايات الإدارية	3.41	3.36	3.37	3.30	3.49
الكفايات القيادية	3.83	3.74	3.81	3.89	3.86
كفايات النمو المهني	3.50	3.42	3.41	3.44	3.54
الدرجة الكلية	**3.65**	**3.62**	**3.63**	**3.67**	**3.78**

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
كفايات شخصية للمشرف التربوي	بين المجموعات	2.82	4	.71	2.39	.06
	داخل المجموعات	92.81	314	.30		
	المجموع	95.63	318			
كفايات معرفية	بين المجموعات	1.16	4	.29	.86	.49
	داخل المجموعات	105.14	314	.34		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
للمشرف التربوي	المجموع	106.30	318			
الكفايات الإدارية	بين المجموعات	.95	4	.24	.50	.74
	داخل المجموعات	148.52	314	.47		
	المجموع	149.47	318			
الكفايات القيادية	بين المجموعات	.75	4	.19	.56	.69
	داخل المجموعات	105.51	314	.34		
	المجموع	106.27	318			
كفايات النمو المهني	بين المجموعات	.72	4	.18	.44	.78
	داخل المجموعات	127.78	314	.41		
	المجموع	128.50	318			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	.61	4	.15	.54	.71
	داخل المجموعات	89.71	314	.29		
	المجموع	90.32	318			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.06-.78)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الإدارة، والمديرية)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضيات التالية:

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (19.4).

الجدول (19.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على جودة أداء	3.51	.62	3.46	.61	.77	.44
الاهتمام بالعمل الجماعى	3.64	.62	3.70	.58	-.80	.42
القيادة التربوية الفعالة	3.74	.57	3.74	.53	-.07	.94
التحسين المستمر والتميز	3.65	.63	3.71	.57	-.92	.36
الدرجة الكلية	**3.64**	**.58**	**3.65**	**.54**	**-.09**	**.93**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (19.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى

لمتغير الجنس"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.36-.93)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20.4).

الجدول (20.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على جودة أداء	3.54	.62	3.38	.60	2.17	.03
الاهتمام بالعمل الجماعى	3.69	.61	3.62	.60	.93	.35
القيادة التربوية الفعالة	3.79	.57	3.64	.52	2.15	.03
التحسين المستمر والتميز	3.71	.62	3.58	.57	1.73	.08
الدرجة الكلية	3.68	.57	3.55	.53	1.99	.05

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين

للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات (التركيز على جودة أداء، القيادة التربوية الفعالة) وذلك لصالح المدراء الذين يحملون درجة البكالوريوس، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (03.-05.)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (05.).

ومن جهة أخرى يبين الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالات (الاهتمام بالعمل الجماعي، التحسين المستمر والتميز).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعا لمتغير التخصص

المجال	تخصصات إنسانية		تخصصات علمية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		

المجال	تخصصات إنسانية		تخصصات علمية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على جودة أداء	3.51	.62	3.46	.61	.77	.44
الاهتمام بالعمل الجماعى	3.64	.62	3.70	.58	-.80	.42
القيادة التربوية الفعالة	3.74	.57	3.74	.53	-.07	.94
التحسين المستمر والتميز	3.65	.63	3.71	.57	-.92	.36
الدرجة الكلية	**3.64**	**.58**	**3.65**	**.54**	**-.09**	**.93**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص"، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.36-.94)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (22.4)، (23.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لمجالات فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة

المجال	أقل من 5 سنوات	5–10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التركيز على جودة أداء المعلمين	3.30	3.44	3.52
الاهتمام بالعمل الجماعي	3.39	3.60	3.71
القيادة التربوية الفعالة	3.50	3.69	3.78
التحسين المستمر والتميز	3.42	3.61	3.71
الدرجة الكلية	**3.42**	**3.59**	**3.68**

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	1.36	2	.68	1.80	.17
	داخل المجموعات	119.81	316	.38		
	المجموع	121.17	318			
الاهتمام بالعمل الجماعي	بين المجموعات	2.94	2	1.47	4.08	.02
	داخل المجموعات	111.97	311	.36		
	المجموع	114.91	313			
القيادة التربوية الفعالة	بين المجموعات	2.16	2	1.08	3.53	.03
	داخل المجموعات	95.23	311	.31		
	المجموع	97.39	313			
التحسين المستمر والتميز	بين المجموعات	2.47	2	1.23	3.37	.04
	داخل المجموعات	113.83	311	.37		
	المجموع	116.29	313			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**1.92**	**2**	**.96**	**3.09**	**.05**
	داخل المجموعات	**98.27**	**316**	**.31**		
	المجموع	**100.19**	**318**			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى

لمتغير الخبرة في الإدارة"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات ما عدا مجال التركيز على جودة أداء المعلم، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (02.-05.)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (05.).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمستويات الخبرة في الإدارة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (24.4).

جدول (24.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية والمجالات بين مستويات الخبرة في الإدارة

المجال	الخبرة في الإدارة (I)	الخبرة في الإدارة (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الاهتمام بالعمل الجماعي	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.32457*
القيادة التربوية الفعالة	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.28156*
التحسين المستمر والتميز	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.29624*
الدرجة الكلية	**10 سنوات فأكثر**	**أقل من 5 سنوات**	**.25908***

*** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq$ 05.).**

يشير الجدول (24.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات، كانت لصالح المدراء الذين لديهم 10 سنوات فأكثر خبرة في الإدارة.

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (25.4)، (26.4).

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية لمجالات فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	جنوب الخليل	بيت لحم	رام الله والبيرة	طولكرم	ضواحي القدس
التركيز على جودة أداء المعلمين	3.46	3.52	3.47	3.45	3.65
الاهتمام بالعمل الجماعي	3.60	3.69	3.63	3.66	3.87
القيادة التربوية الفعالة	3.67	3.75	3.69	3.79	3.91
التحسين المستمر والتميز	3.59	3.69	3.61	3.74	3.85
الدرجة الكلية	**3.58**	**3.65**	**3.60**	**3.67**	**3.83**

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار فروق تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	1.07	4	.27	.70	.59
	داخل المجموعات	120.10	314	.38		
	المجموع	121.17	318			
الاهتمام بالعمل	بين المجموعات	1.95	4	.49	1.34	.26
	داخل المجموعات	112.96	309	.37		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجماعي	المجموع	114.91	313			
القيادة التربوية الفعالة	بين المجموعات	1.68	4	.42	1.36	.25
	داخل المجموعات	95.70	309	.31		
	المجموع	97.39	313			
التحسين المستمر والتميز	بين المجموعات	2.21	4	.55	1.50	.20
	داخل المجموعات	114.08	309	.37		
	المجموع	116.29	313			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**1.61**	**4**	**.40**	**1.28**	**.28**
	داخل المجموعات	**98.58**	**314**	**.31**		
	المجموع	**100.19**	**318**			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.20-.59)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (.05).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن السؤال الخامس قمنا بفحص الفرضية التالية:

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الجدول (27.4) يوضح ذلك:

جدول (27.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية

المجال	الكفايات الشخصية	الكفايات المعرفية	الكفايات الإدارية	الكفايات القيادية	كفايات النمو المهني	الدرجة الكلية للكفايات
الممارسات الإشرافية	.64**	.69**	.72**	.71**	.78**	**.81**

من خلال البيانات الواردة في الجدول(27.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؛ بحيث يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الدرجة الكلية لامتلاك الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (.81)، ويتضح وجود علاقة إيجابية بين مجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية تراوحت ما بين (.64) لمجال الكفايات الشخصية و(.78) لمجال كفايات النمو المهني وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما زاد امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية كلما زادت الممارسات الإشرافية.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

.8.2 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

يظهر من خلال النتائج في الفصل الرابع، أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66)، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية ما بين (3.89-3.38)، إذ جاء مجال "كفايات شخصية للمشرف التربوي"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " الكفايات الإدارية"، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وبتقدير متوسط.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يرى في المشرف إنسان لديه الكثير من الكفايات الشخصية والاجتماعية، لأنه يتكيف مع ظروف الحياة وظروف العمل، فهو يتواصل مع معظم أطراف العملية التعليمية من معلم وطالب ومدير وأحيانا أفراد المجتمع المحلي والتي تزيد من كفاياته

الشخصية. والمشرف التربوي صاحب رسالة ومهنة، تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعرفة العلمية والتربوية وتحديثها باستمرار؛ ليبقى على تواصل بما يستجد بمهنته، ويطور نفسه باستمرار ربما جاءت الكفايات الإدارية في المرتبة الأخيرة من ترتيب الكفايات لانه يترك هذه المهمة للإدارة والمدير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات الطراونة (2017)، والرويلي (2015)، والتي أظهرت نتائجهما أن الكفايات الإشرافية توافرت بدرجة متوسطة لدى المشرفين التربويين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسات العتيبي (2018)، والطجعان (2017)، والتي أظهرت نتائجهما أن الكفايات الإشرافية توفرت بدرجة كبيرة جداً وكبيرة لدى المشرفين التربويين.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري مدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أشارت النتائج الى أن درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.64). وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية ما بين (3.74-3.49)، فقد حصل مجال "القيادة التربوية الفعالة"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.74)، بينما جاء مجال "التركيز على جودة أداء المعلمين"، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.49)، وبتقدير متوسط.

قد يكون السبب في هذه النتيجة أن المدير يرى في المشرف قائدا تربوياً يطبق كفايات المشرف قبل أن يدعو اليها، ، و ربما كان السبب في الحصول على درجة متوسطة في تطبيق المشرفين

التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية ، هو عدم التنويع في الأساليب الاشرافية، والتركيز على أسلوب الزيارات الصفية، و عقد بعض الدورات.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسات لهلبت (2020)، وحراحشه (2020)، وشريعة (2019)، والخطيب(2017)، وشلش وحرزالله (2017)، والغريب والصويلح (2016)، والبابطين (2013)، والدجاني (2013)، والتي أظهرت نتائجها أن تطبيق الممارسات الإشرافية جاء متوسطاً.

واختلفت مع دراسة الحاج (2020)، وأبو كشك وحتاملة وعليمات (2019)، و والشراب (2019)، والقططي (2017)، والكومي (2016)، والكلباني (2016)، وشلدان والقدرة (2015)، ودبوس (2015)، قيطة والزيان (2013) ، والتي جاءت نتائجها في تطبيق الممارسات الاشرافية كبيرة

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك الى أن المدير يرى أن للمشرف دوراً بالغ الأهمية في العملية التعليمية، فهو ميسر، وموجه، ومعين على تطور وتقدم العملية التعليمية، هذا ما يراه مديري المدارس بغض النظر عن جنسه .

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة الطعجان (2016)، والسويدان (2015)، وأبو سمرة ومعمر(2012)والتي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة الطراونة (2017)، والسوالمة واقطيش (2015).

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن المدير بغض النظر عن مؤهله العلمي يسعى دائماً الى تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها بالتعاون مع المشرف التربوي الذي يرسم الخطوط العريضة ، والمدير يراقب عن كثب ، والمشرف يقوم ويشارك في وضع الحلول الممكنة لانه حلقة الوصل مع الوزارة والسياسات التعليمية .

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة العتيبي (2018) ،والطعجان (2016)، والطراونة (2017)، والسويدان (2015) والتي أظهرت نتائجها أنه **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة امتلاك

المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطوير أداء المعلم، والحرص على استمرار تطوره من أرقى اهتمامات التربويين، فالمدير يخطط، يتابع، يقوم جميع عناصر العملية التربوية بغض النظر عن تخصصه، فالمدير في الجانب العلمي أو الأدبي أو غيره من التخصصات يهتم بتقدم ونجاح العملية التعليمية التعلمية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات العتيبي(2018)،والطعجان (2016)، والطراونة (2017)، والسويدان (2015) والتي أظهرت أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص"، واختلفت مع دراسة القاسم (2013).

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية لها دورها المميز في العملية التعليمية التعلمية، لا يتوقف دورها على تسير شؤون المدرسة اليومية، والحفاظ على النظام إنما تسعى لرقي وتقدم أداء المعلم، ورفع مستوى تحصيل الطالب ، فهي على اتصال مباشر مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي ، وبهذا يكون دور المدير متمم لدور المشرف التربوي، لابل يزيد على ذلك فهو مشرف مقيم ، وليس زائر، طالما أن المدير والمشرف يسعيان لتحقيق نفس الهدف فلا تأثير لسنوات الخبرة هنا

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات الطعجان (2016)، ،السويدان (2015)،والسعدية (2015)،والقاسم (2013)،والتي أجمعت على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة"، واختلفت مع دراسة الرويلي (2015).

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<.05$) في متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

وقد يُعزى ذلك إلى أن كل المديرين الذين شملتهم العينة يواجهون نفس الظروف ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة الإشرافية والتعليمات من وزارة التربية والتعليم، ويطبقها مسؤول الإدارة التربوية والمشرفون على المديرين دون تمييز لمديرية دون غيرها، وأيضا يعيشون في بيئة تعليمية واحدة ولهذا تتوافق النتائج، ونحن في المجتمع الفلسطيني نواجه نفس التحديات في جميع المحافظات، واختلفت مع نتائج دراسات صافي (2020)، وأبو سمرة ومعمر (2012).

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq.05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq.05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الجنس.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن متابعة العملية التعليمية، وعلاج مشاكلها، وتقويم أداء المعلم، وتطويره المهني من أهم ممارسات الإشراف التربوي من أجل تحسين مخرجات التعليم، فالمشرف الذي يمتلك الكفاءة يجد في نفسه الحاجة الى تطبيقها ، هذا ما يراه المدير، وما يأمله من المشرف ، بغض النظر عن جنس المدير ، وذلك لأن كل عناصر المنظومة التعليمية تسعى الى تحقيق الهدف المنشود.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحاج (2020)، وأبو كشك وحتاملة وعليمات (2019)، والخطيب (2017)، والكومي (2016)، والدجاني (2013)، ولهلبت (2010)، وأبو سمرة والعسيلي وأبو هليل (2007).

واختلفت مع نتائج دراسات شريعة (2019)، وشلش وحرز الله (2017)، والقططي (2017)، والكلباني (2016)، ودبوس (2015)، وقيطان والزيان (2013).

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المدراء الذين يحملون درجة البكالوريوس.

ربما جاءت هذه النتيجة لصالح المدراء اللذين يحملون درجة البكالوريس لانها الدرجة العلمية الأولى التي تؤهل التربوي لهذا المركز والإحتمال الأخر أن غالبية مديري المدارس يحمل هذه الدرجة العلمية .

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات الخطيب (2017)، والقططي (2017)، والدجاني (2013)، حيث " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات (التركيز على جودة أداء، القيادة التربوية الفعالة) وذلك لصالح المدراء الذين يحملون درجة البكالوريوس.

واختلفت مع دراسات الحاج (2020)، وعبدالقادر وأحمد (2019)، والخشلان (2017)، والكومي (2016)، والكلباني (2016)، ودبوس (2015)، والبابطين (2013)، وقيطة والزيان (2013)، ولهلبت (2010).

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير التخصص.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المدير التربوي الناجح مدركٌ لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل بالتعاون مع المشرف التربوي

والذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي فهو يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام الهدف هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى مهما كان تخصصه أي منهم المدير أو المشرف التربوي .

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحاج (2020)، والخشلان (2017)، وأبو سمرة والعسيلي وأبو هليل (2007)، واختلفت مع دراسة دبوس (2015).

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة لصالح المدراء الذين لديهم 10 سنوات فأكثر خبرة في الإدارة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية من أهم ركائز العملية التربوية، فالمدرسة مصنع للأجيال القادمة، ودورها كبير ومهم، يتوقف على كفاءة الإدارة التي يجب أن تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها، فهي أساس التطوير، والتغيير، والتحسين، ولعل من أهم مهارات المدير هي الاتصال والتواصل مع الإدارات، وأولياء الأمور، والمعلمين، والطلاب، كل هذا لا يتأتى الا بالخبرة، فالخبرة حكمة تجعل المدير قادر على تشخيص الأمور من حوله .

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشراب (2019)، يشير الجدول (23.4) إلى أن الفروق بين متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري

المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة"، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات، كانت لصالح المدراء الذين لديهم 10 سنوات فأكثر خبرة في الإدارة، واختلفت مع نتائج دراسة دبوس (2015)، ولهلبت (2010).

10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<.05) في متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجة تطبيق المشرفين التربويين للممارسات الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغير المديرية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المدير خبير تربوي يعمل على مساعدة المعلم على النمو المهني، ويتابع مع المشرف التربوي لتحقيق الهدف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، سواء أكان في الجنوب، أو في الوسط، أو في الشمال من محافظات الوطن ، ويخضع فيها المديرون والمشرفون التربويون لنفس الدورات، ومواجهة نفس التحديات، والرؤية التعليمية التي تهدف الى جودة مخرجات العملية التربوية، واختلفت مع نتائج دراسة لهلبت (2010)، وأبو سمرة والعسيلي (2007).

11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الدرجة الكلية لامتلاك الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (.81).

وتعزى النتيجة إلى أن مهن التعليم من أرقى المهن التي عرفتها البشرية، إنها مهنة تتعامل مع العقل البشري، الذي كرم الله به بني آدم على كافة المخلوقات، والمدير هو المشرف المقيم الذي يدعم ويساند عمل المشرف التربوي ،المدير يرى أن المشرف الذي يمتلك الكفاية يمارسها ويطبقها ليقدم العون والتطور المهني للمعلم وللطالب ، فبتعاون المدير والمشرف قائدا المسيرة التعليمية يتم نجاح العملية التعليمية التعلمية ، واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة شاهين (2015) لانها الدراسة الوحيدة التي جمعت بين امتلاك الكفاية وممارستها .

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن التوصية بما يلي:

- التركيز على جودة أداء المعلمين من قبل الإدارة والإشراف.
- أن تعزز الجامعات الجانب التطبيقي العملي عند المشرفين وغيرهم من الطلبة ليتلاءم مع الواقع العملي.
- التنويع في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية (الزيارة الصفية، أحيانا دورات).
- الاهتمام بالبحث العلمي على مختلف المستويات، واعتماده أساساً للترقية (المعلم، المدير ، المشرف).
- ان يسهم المشرف في تحسين أداء المعلم في مهارة التخطيط .
- أن يدعم المشرف ويعزز المعلم المتميز، وذلك دعماً للعملية التربوية بكاملها .

- أن يمتلك المشرف التربوي الكفايات الإشرافية حتى يستطيع أن يمارسها .
- الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين تركز على الاتجاهات والأساليب المعاصرة للإشراف التربوي في كل مجال من مجالاته، وتزويده بالمستجدات العلمية والتكنولوجية.
- اجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وذلك لإثراء العملية التربوية بجميع عناصرها .

المراجع باللغة العربية والأجنبية

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو سمرة، محمود ومعمر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، 2 (27) :273- 310.
- أبو سمرة، محمود والعسيلي، رجاء وأبو هليل، فوزي. (2007)، واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، **مجلة جامعة الخليل**، 3(1): 161- 188.
- أبو شملة، كامل عبد الفتاح. (2009). **فعالية الأساليب الاشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عابد، محمود.(2005). **المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية**. الأردن، اربد، : دار الكتاب الثقافي.
- أبو عاذرة، سهام غازي. (2015). **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإشراف التربوي على المدارس الحكومية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، غزة.
- أبو كشك، محمد نايف وحتاملة، حابس وعليمات، صالح. (2019). ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب الإشراف التربوي إلكترونياً (من خلال الحاسوب والإنترنت) وعلاقتها ببعض المتغيرات، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، 132 (1) : 177 -210.
- أبو هاشم، عبدالرحيم. (2007). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة مؤته، الأردن.

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي .(2020).وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، فلسطين، رام الله . متوفر على موقع: https://www.mohe.ps/home/

- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض، **مجلة العلوم التربوية**، 26 (1): 135-159.
- بليل، عفاف. (2019). **كفايات المشرفيين التربويين في ظل الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية بمدارس بلدية سطيف**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد دباغين، سطيف، الجزائر.
- الجاسم، جعفر.(2005). **تكنولوجيا المعلومات**، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الجيدي، ناديه محمد. (2019). **أساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاءة المعلمين دراسة تطبيقية على مدرسة قصر الأخيار الثانوية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، ليبيا.
- الحاج، سمر. (2020). **واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزّة وسبل تحسينه**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حراحشة، خلف. (2020). درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة المفرق بالأردن، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(26) :55-74.
- حريزي، موسى و غربي، صبرينه .(2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية

وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية** ، 2013(13) : 23- 34.

- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2007). **الإدارة التربوية:** عمان، دار المسيرة.
- حسين، سلامة، عوض الله عوض (2006) : **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، ط1 ،دار الفكر، عمان، الأردن.
- خزعلي ، قاسم محمد و مومني، عبد اللطيف (2010). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص ، **مجلة جامعة دمشق**، 26(3) : 553 – 592.
- الخشلان، عبد العزيز بن سعد. (2017). ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة الملك سعود، 7(3): 34-1.
- دائرة الإشراف التربوي. (2016). **دليل الإشراف التربوي**، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: فلسطين، رام الله .

دبوس، محمد طالب. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، محمد طالب دبوس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 5(17): 67-81.

- الدجاني، لينا، مصطفى. (2013). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى فعالية المعلمين من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، قبرص.
- الرويلي. سعود بن حبيب. (2015). دور المشرف التربوي في عصر المعرفة كما يدركه

المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر، جامعة الحدود الشمالية، عرعر، السعودية، **مجلة الشمال للعلوم الإنسانية**، جامعة الملك سعود، 2(1): 27– 55.

- زايدي، فتحية. (2017). المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه الخضر، الجزائر.

- الزرعي، مأمون زهير. (2011). **تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الزيات، فتحي.(2011).**اقتصاد المعرفة: نحو منظور أشمل للأصول المعرفية**، القاهرة: دار النشر للجامعات.

- زيدان، رائد وسنداوي، خالد وأبو الريش، عالية و عليان، سليمان. (2009). **الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، عمان:، دار زهران للنشر.

- سالم، سالم حميد. (2007). **الجامعة ودورها في بناء المعرفة**، بحث مقدم الى المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق، أربيل،2007.

- السعدية ، حمدة بنت حمد. (2014). الكفاءات الأدائية اللازمة لدى المشرفيين التربويين من وجهة نظر مديري المداريس ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 1(15):381–415.

- شاهين، عبدالرحمن. (2015). درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 4(6): 76 – 100.

- الشراب ، أسمى فرحان .(2019). درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء

التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، المفرق، الأردن، (42): 1 – 19.

- شريعة، محمد. (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة عين شمس، (9): 109– 136.
- شلدان، فايز كمال والقدرة، نعيم. (2017). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء اتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 5(17) :189–207.
- شلش، باسم وحرز الله، حسام. (2018). الاشراف التربوي وعلاقته في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية** ، 17 (5) :293 -311.
- صافي، فاتن فريد. (2020). **تصور مقترح لتحسين مستوى كفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الطراونة، روان عبد الدين عبد القادر.(2017). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن. (2005). **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه**، ط 1 ،دار

الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- الطعجان، عايد. (2016). كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، **مجلة الأستاذ**، المفرق، 2(217):265-284.
- عبد الرحمن، جميل. (2018). درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الاشراف التربوي الإلكتروني، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 27 (1) :278-299.
- عبد الرسول، فتحي. (2008). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، عمان: الدار العالمية للنشر.
- العبد، خالد فضل .(2010). **المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين – محافظتي بيت لحم والخليل** (رسالة ماجستير غير منشورة) القدس ،فلسطين.
- العتيبي، بن مطلق. (2018). توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التقويم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم .**مجلة البحث العلمى فى التربية**، جامعة عين شمس،19(7): 289-321.
- عطوان، أسعد حسين. (2015). واقع ممارسات مشرفي الرياضيات لأدوارهم المأمولة في مجتمع المعرفة، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)**،1(19) 186:18.
- عطوي، جودت. (2015). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2010). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، عمان: دار الثقافة.
- عطوي، جودت. (2008). **الادارة التعليمية والاشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**، عمان: دار

الثقافة للنشر والتوزيع.

- العوض، سلطي محمد القاسم. (1996). **الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الغريب، طارق والصويلح، غنام. (2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإسكندرية، 26(3): 334 – 367.
- الغفري، أماني. (2018). **أثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- القاسم ،منصور بن محمد. (2010). **دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي بالمدارس الحكومية في محافظة جدة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المملكة العربية السعودية.
- القططي، محمد عبد الكريم. (2017). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد في مدارس وكالة الغوث وعلاقته بمعايير جودة الأداء**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- قيطة، نهلة عبد القادر والزيان، داليا بشير. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 2(6):327-364.
- الكبيسي ، نوران .(2016). **المعرفة العلمية**، جامعة بابل.
- الكلباني، يونس بن حمدان. (2016). **مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان**، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة نزوى، عمان.

- الكميشي ، لطيفة .(2020) . دور أخصائي المعلومات في إرساء عصر المعرفة. **المؤتمر الدولي الأول الافتراضي : التحول الرقمي في عصر المعرفة (الواقع ، التحديات، الانعكاسات).** 12/ 7 / 2020 ، مؤتمر افتراضي .

- الكومي، إيمان علي احمد. (2016). **درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظات غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- لفتة، صبار. (2012). استراتيجيات الانتقال الى مجتمع المعرفة، **مجلة تكريت للعلوم القانونية والسياسية،** تكريت، 4(13): 98- 133.

- لهلبت، فراس فواز. (2010). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- مرتجى، أحمد. (2009). **دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الاعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- المعايطة، عبد العزيز. (2012). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي،** عمان، دار وائل للنشر.

وصوص، ديمة، والجوارنه، المعتصم.(2018). **الإشراف التربوي: ماهيته وتطويره وأنواعه وأساليبه،** عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.

- نبيل، علي. (2009). **العقل العربي ومجتمع المعرفة: مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول،** المجلس

الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2014). **التحول الى مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية،** الرياض، :مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

ثانياً– المراجع باللغة الإنجليزية:

- Armana, Syamsul Bachri Thalibb, & Mandac, Darman. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia: **International journal of environmental& science education**, 11(15), 7309-7317.
- Arsyad, Arfan. (2017). Analyzing the supervisor's competencies in implementation School management for quality Improving secondary schools Advances in Social Science, **Education and Humanities Research**, volume 118.
- Alkrdem, Mofareh. (2011). **School-based instructional supervision in Saudi Arabian public secondary schools**. PhD thesis, University of York.
- Almelweth, H. (2018). Social studies teachers' performance in the context of the knowledge society at Saudi Arabian College of Education, King Khalid University. **International Journal of Education and Practice**, 9(2): 366- 387.
- Falender.C and Shafranske Edward (2007) Competence in competency-based supervision practice: construct and application, **Professional Psychology: Research and Practice,** Vol. 38, No. 3, 232–240.
- Gordon, Stephan. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. **Journal of Educational Supervision**, 2(2): 27-52.
- Haris, I & Nawai, F & Pulukadang, W. (2018). School Supervision Practices in the Indonesian Education System; Perspectives and Challenges, **Journal of Social Studies Education Research**, 9 (2): 366 - 387.
- Hismanoglu, M (2014). English language teachers' perceptions of educational supervision in relation to their professional development: case study of Northern Cyprus. **Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language)**, 4(1): 16 -34.
- Johonson, J & Wesley, W &Yerrick, R. (2016). Exploring the use of tablets for student teaching supervision. **I-manager's Journal on School Educational Technology**, 12(1): 8-17.
- Kaneko-Marques, S. M. (2015). Reflective teacher supervision through videos of classroom teaching. **PROFILE Issues in Teachers' Professional Development**, 17(2), 63-79.
- Mapolisa, T. T. T., & Tshabala, T. (2013). Instructional supervisory practices of Zimbabwean school heads. **Greener Journal of Educational Research** ISSN, 3

(7): 354-362.

- Onuma, N. (2016). Principals performance of supervision of instructions in secondary schools in Nigeria. **British Journal of Education**,4(3):40-52.
- Sabbah, Suhair Sulaiman& Naser, Mohammed Inas Aref Saleh& Ahlam Mustafa Hasan, The Teacher's Roles in Light of Knowledge Economy from the Perspective of the Educational Supervisors' in Palestine, **Journal of Education and Practice**, 17 (26).
- Saltzman, Amy. (2016). Revising the role of principal supervisor, **the journal of PDK International**. Vol 98, (2).
- Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. **Journal of Curriculum and Supervision**, 16, 305-321.
- Van Horn, S & Myrick, R. (2001). Computer Technology and the 21st Century School Counselor. **Professional School Counseling journal**, 5 (2).
- Walker, J.W. (2016). **Supervision of instruction and school management**. Boston: Houghton Mifflin Co.

الملاحق

أ . أدوات الدراسة قبل التحكيم

ت . قائمة المحكمين

ث. أدوات الدراسة بعد التحكيم

ب . أدوات الدراسة بعد اجراء فحص الخصائص السيكومترية

ج. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ) أدوات الدراسة قبل التحكيم

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تحكيم استبانة

حضرة مدير المدرسة الدكتور ..... المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة **(درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية)**، وهذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة تقيس درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشراقية، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة، وللثقة المطلقة بكم، فإنها ترجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى لها إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من قسمين، هما:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس لقياس درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشراقية، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: جهاد عيسى محمد

إشراف: أ. د. يحيى محمد ندى

بيانات المُحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

مقياس كفايات المشرفين التربويين، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين

وقد اعتمدت الباحثة في تطوير المقياس إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها دراسة

A1	المؤهل العلمي	بكالوريوس ( ) ماجستير فاكثر ( )
A2	مستوى المدرسة	أساسي ( ) ثانوي ( )
A3	الخبرة في الإدارة	اقل من 5 سنوات ( ) من 5 الى 10 سنوات( ) اكثر من 10 سنوات ( )
A4	والمحافظة	رام الله والبيرة ( ) ضواحي القدس ( ) جنوب الخليل ( ) بيت لحم ( )

شاهين، 2015، وثيقة كفايات المشرفين التربويين، 1436هـ، قيطه والزيان، الطعجان، (2016)،

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

وقد شمل المقياس بشقيه في صورته الأولية (50) فقرة منها على قياس كفايات المشرفين التربويين، ويتكون من 5 مجالات و(41) فقرة منها على قياس ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، ويتكون من 4 مجالات، علما أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

أولا: كفايات المشرفين التربويين								
الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبُعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: السمات الشخصية للمشرف التربوي								
1	اللياقة الصحية والجسدية.							
2	التمتع بروح قيادية.							
3	الثقة بالنفس.							
4	التواضع والحلم ولين الجانب							
5	التحلي بروح العمل الجماعي.							
6	امتلاك بالمرونة وتقبل آراء الآخرين.							
7	الاتصاف بالحدس وسرعة البديهة.							
8	الاتسام بالموضوعية وعدم التحيز.							
9	التحلي بالأمانة والإخلاص والعدل.							
10	امتلاك مهارة إدارة الوقت واستثماره.							
المجال الثاني: العلاقات العامة والاتصال								
11	التعبير عن الأفكار بوضوح وبساطة							
12	التحاور بصراحة وشفافية							
13	إجادة الحوار والتعبير عن الذات							
14	التعامل بإيجابيه مع الشخصيات المختلفة							
15	إجادة الاتصال اللفظّي والكتابي							
16	التمكن من استخدام اللغة العربية الفصحى							
17	الكفايات في مجال العلاقات العامة والاتصال							
18	حل المشكلات التي تواجه المعلمين.							
19	التعامل مع المواقف السلبية بفاعلية.							
20	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.							
المجال الثالث: الكفايات الإدارية								
21	توثيق تقارير الزيارات الميدانية							
22	الالمام بخطط ورؤى وزارة التربّة والتعلّم							
23	الالمام بالسياسة التربوية والتعليمية							

24	وضع خطط إجرائية وتنفيذها							
25	استخدام أسالّب ووسائل تقويم مختلفة							
26	رسم رؤية وخطط مستقبلّة واضحة لتطوير العملية الإشرافية والتعليمية							
27	إعداد خطة متكاملة لتحسين مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.							
28	اتخاذ القرارات في المواقف التعليمية المتباينة.							
29	تنظيم الاتصال بين المدرسة واللوائح المنظمة للعمل.							
30	فهم البرامج التعليمية القائمة واستيعابها.							
المجال الرابع: الكفايات القيادية								
31	تطوير خطة سلوكية يتعامل بها المشرفين							
32	تقدّر الجهود والمنجزات الفردية والجماعية							
33	أُيجاد الجو والبيئة التعلّيمية المناسبة للعمل الجماعي							
34	تقدّم المساعدة لإحداث التغير							
35	التعامل بإيجابية مع المتغيرات المعاصرة							
36	لديه الدافعية العالية والطموح نحو التطوير							
37	استثمار طاقات الافراد للعمل بروح الفريق							
38	اتخاذ قرارات تفاعلية في المواقف المتباينة							
39	تنفيذ البرامج التدريبية وإدارتها.							
40	اجادة يجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.							
المجال الخامس: كفايات النمو المهني.								
41	التعاون مع المرؤوسين لأداء المهمات الصعبة							
42	استخدام وتوظّيف التقانة الحديثة							
43	البحث وتوفير فرص التعلم الذاتي							
44	المشاركة والتفعيل لبرامج النمو المعرفي والمهني.							
45	إعداد واخيار الكفاءات التربوية المتميزة							
46	وضع معايير لإنجاز المهام، والإطار الزمني لتنفيذها							

47	وضع خطة شاملة لتحديد احتياجات العملية التعليمية من القوى البشرية							
48	وضع خطة واضحة لتنمية المعلم كفرد وتطوير قدراته وإمكاناته							
49	متابعة خريجي البرامج التدريبية وأثر تلك البرامج في أداء الخريجين.							
50	تنمية التفكير لدي المعلمين.							
ثانيا: الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين								
المجال الأول: التركيز على جودة أداء المعلمين								
1	يسهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط							
2	يستخدم أساليب إشراقية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية							
3	يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية							
4	يحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية							
5	يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين							
6	يضع معايير لقياس أداء المعلمين							
7	يضع مؤشرات أداء لكل معيار يقيس أداء المعلمين							
8	يقوم بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين							
9	يوظف السجلات الإشرافية التراكمية الخاصة بالمعلمين في متابعة أدائهم							
المجال الثاني : الاهتمام بالعمل الجماعي								
10	يفوض الصلاحيات اللازمة للجان المبحث							
11	يسمح للمعلمين بتبادل الأدوار والمسئوليات							
12	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره							
13	يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة							
14	يوظف أساليب التنمية المهنية للمعلمين التي تتطلب عملاً جماعيا							
15	يمارس أساليب إشراقية جماعية كالإشراف الفريقي							
16	يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران							

17	يشارك في تشكيل المجالس المدرسية وتفعيلها							
18	يشجع تكوين اللجان الطلابية المختصة بأنشطة المبحث							
المجال الثالث: القيادة التربوية الفعالة								
19	يوظف طاقاته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين							
20	يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر في الآخرين							
21	يتقبل الآراء النقدية البناءة							
22	يمتلك القدرة على حل المشكلات							
23	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات							
24	يتبادل علاقات اجتماعية مع المعلمين							
25	يعمل على تحقيق رؤية المدرسة في تحقيق رسالتها							
26	يمتلك القدرة على غرس بذور التغيير في المدرسة ورفع مستوى كفاءتها							
27	يشجع الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات							
28	يشجع الجميع على إيجاد بيئة تعليمية تفي باحتياجات المستفيدين							
29	يراعي الفروق الفردية بين الأفراد							
المجال الرابع: التحسن المستمر والتميز								
30	يشجع على تحديث معلومات المعلمين في المادة العلمية التي يعلمونها							
31	يشجع على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التدريس عند المعلمين							
32	يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنيا بمختلف الوسائل المتاحة							
33	يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية							
34	يحث المعلمين على توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم							
35	يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها							
36	يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز							

37	يعزز النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة							
38	يرعى أعمال الطلبة الإبداعية							
39	يعمل على إقامة علاقات مميزة بين أولياء الأمور والمدرسة							
40	يشارك في المؤتمرات والندوات التربوية ذات الصلة بعمله							
41	يشجع الإدارة المدرسية على تبني أساليب إدارية حديثة							

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي

المشرف: أ.د. يحيى محمد ندى

ملحق(ب): قائمة المحكمين

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
-1	أ. د. محمد عبد الإله الطيطي	منسق برنامج الماجستير في جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي
-2	أ. د. مجدي الزامل	عميد كلية العلوم التربوية	أصول التربية
-3	أ. د. خالد قرواني	أستاذ دكتور في الإدارة التربوية، جامعة القدس المفتوحة سلفيت	الإدارة التربوية
-4	د. جمال بحيص	عضو هيئة تدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه في التربية والتخطيط التربوي
-5	د. منال أبو منشار	رئيس قسم أصول التربية في جامعة الخليل	دكتوراه مناهج وطرق تدريس
-6	د. إبراهيم الصليبي	كلية العلوم التربوية/ رئيس دائرة التربية الأساسية ورياض الأطفال ومنسق برنامج الادارة التربوية في جامعة القدس أبو ديس	مناهج وأساليب تدريس الرياضيات
-7	د. أحمد الدراج	المدير العام لمدارس نور الهدى التطبيقية	إدارة تربوية

-8	د. كرم الكركي	نائب المدير العام لمدارس نور الهدى التطبيقية	إدارة تربوية
-9	د.عودة الله بدوي المشارقة	عضو هيئة تدريس في كلية العلوم الادارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة	إدارة موارد بشرية
-10	د. محسن عدس	استاذ مساعد دائرة المناهج والتدريس – كلية العلوم التربوية في جامعة القدس أبو ديس	مناهج وأساليب تدريس العلوم
-11	د. أشرف محمد أبو خيران	أستاذ مساعد في جامعة القدس أبو ديس	الإدارة التربوية

الملحق(ت) أدوات الدراسة بعد التحكيم

الاستبانة

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

حضرة المديرين/ات المحترمين/ات

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة **(درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية)**، وهذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة تقيس درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة، وللثقة المطلقة بكم، فإنها ترجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى لها إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من قسمين، هما:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس لقياس درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة، جنوب الخليل ، وبيت لحم .

شاكرةً لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: جهاد عيسى محمد دسه
إشراف: أ. د. يحيى محمد ندى

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة.

1 الجنس ذكر ( ) أنثى ( )

2 المؤهل العلمي بكالوريوس ( ) ماجستير فاكثر ( )

3 التخصص علوم إنسانية ( ) علوم طبيعية ( )

4 الخبرة في الإدارة اقل من 5 سنوات ( ) من 5 الى 10 سنوات( ) اكثر من 10 سنوات ( )

5 المديرية رام الله والبيرة ( ) ضواحي القدس ( ) جنوب الخليل ( )
بيت لحم ( ) طولكرم ( )

الجزء الثاني: مقياس كفايات المشرفين التربويين، ومستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين

أولا: كفايات المشرفين التربويين

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الأول: السمات الشخصية للمشرف التربوي						
1	**يتمتع بروح قيادية.**					
2	**لديه الثقة بالنفس.**					
3	**يتحلى بروح العمل الجماعي.**					
4	**يمتلك المرونة.**					
5	**يتحلى بسرعة البديهة.**					
6	**يتسم بالموضوعية.**					
7	**يمتلك مهارة إدارة الوقت .**					
المجال الثاني: العلاقات العامة والاتصال(كفايات معرفية)						
8	**يعبر عن الأفكار بوضوح .**					
9	**يتحاور بصراحة وشفافية**					
10	**يجيد الاتصال اللفظّي والكتابي.**					
11	**يتمكن من استخدام اللغة العربية السليمة .**					
12	**يتعامل مع المواقف السلبية بفاعلية.**					
13	**لديه القدرة في التعبير عن الذات**					
المجال الثالث: الكفايات الإدارية						
14	**يوثق تقارير الزيارات الميدانية**					
15	**يُلم بخطط ورؤى وزارة التربُية والتعلُّيم**					
16	**يضع خطط إجرائية**					
17	**يستخدم أساليُب ووسائل تقويم مختلفة**					
18	**يرسم رؤية وخطط مستقبلُّة واضحة لتطوير**					

	العملية الإشرافية والتعليمية					
19	يُعد خطة متكاملة لتحسين مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
20	يتخذ قرارات في المواقف التعليمية المتباينة.					
المجال الرابع: الكفايات القيادية						
21	يُطور خطة سلوكية يتعامل بها المشرفون .					
22	يعمل على ايجاد الجو والبيئة التعليمية المناسبة للعمل الجماعي.					
23	يتعامل بإيجابية مع المتغيرات المعاصرة.					
24	لديه الدافعية العالية والطموح نحو التطوير.					
25	يستثمر طاقات الافراد للعمل بروح الفريق.					
26	ينفذ البرامج التدريبية .					
27	يقدر الجهود والمنجزات الفردية والجماعية .					
المجال الخامس: كفايات النمو المهني						
28	يتعاون مع المرؤوسين لأداء المهمات الصعبة					
29	يستخدم ويوظّيف التقانة الحديثة					
30	يعمل على تفعيل برامج النمو المعرفي والمهني.					
31	يختار الكفاءات التربوية المتميزة					
32	يضع معايير لإنجاز المهام، والإطار الزمني لتنفيذها					
33	يضع خطة شاملة لتحديد احتياجات العملية التعليمية من القوى البشرية					

ثانيا: الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الأول: التركيز على جودة أداء المعلمين						
1	يسهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط					
2	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية					

3	**يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية**					
4	**يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين**					
5	**يضع معايير لقياس أداء المعلمين**					
6	**يضع مؤشرات أداء لكل معيار يقيس أداء المعلمين**					
7	**يوظف السجلات الإشرافية التراكمية الخاصة بالمعلمين في متابعة أدائهم**					
المجال الثاني : الاهتمام بالعمل الجماعي						
8	**يفوض الصلاحيات اللازمة للجان المبحث**					
9	**يسمح للمعلمين بتبادل الأدوار والمسؤوليات**					
10	**يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة**					
11	**يمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفريقي**					
12	**يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران**					
13	**يشجع تكوين اللجان الطلابية المختصة بأنشطة المبحث**					
المجال الثالث: القيادة التربوية الفعالة						
14	**يوظف طاقاته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين**					
15	**يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر في الآخرين**					
16	**يتقبل الآراء النقدية البناءة**					
17	**يمتلك القدرة على حل المشكلات**					
18	**يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات**					
19	**يعمل على تحقيق رؤية المدرسة في تحقيق رسالتها**					
20	**يشجع الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات**					
21	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين					
المجال الرابع: التحسين المستمر والتميز						
22	**يشجع على تحديث معلومات المعلمين في المادة**					

	العلمية التي يعلمونها					
23	**يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية**					
24	**يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها**					
25	**يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز**					
26	**يشارك في المؤتمرات والندوات التربوية ذات الصلة بعمله**					
27	**يشجع الإدارة المدرسية على تبني أساليب إدارية حديثة**					
28	**يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة**					
29	**يعزز النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة**					

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،

الملحق (ث) فحص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أدوات الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من الكفايات الإشرافية والممارسات الإشرافية، وذلك من خلال فحص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، بفحص الصدق والثبات للأداة، ويتبين ذلك في (الملحق(ث) ص169.

2.5.3 صدق الأداة: قامت الباحثة بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (.30 – أقل من أو يساوي .70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (.70).

الجدول (4.3) معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.72**	18	.74**
2	.80**	19	.73**

3	.72**	20	.89**
4	.80**	21	.80**
5	.83**	22	.78**
6	.79**	23	.79**
7	.73**	24	.79**
8	.78**	25	.70**
9	.71**	26	.82**
10	.76**	27	.80**
11	.77**	28	.73**
12	.79**	29	.87**
13	.76**	30	.86**
14	.84**	31	.85**
15	.77**	32	.80**
16	.82**	33	.78**
17	.80**		

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس درجة امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (.70) للفقرة (25) "يستثمر طاقات الافراد للعمل بروح الفريق"، و(.89) للفقرة (20) "يتخذ قرارات في المواقف التعليمية المتباينة"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01).

الجدول (5.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.74**	16	.71**
2	.73**	17	.78**
3	.77**	18	.80**
4	.78**	19	.83**
5	.73**	20	.83**
6	.77**	21	.81**
7	.84**	22	.80**
8	.81**	23	.83**
9	.79**	24	.83**
10	.90**	25	.78**
11	.70**	26	.76**
12	.80**	27	.86**
13	.74**	28	.85**
14	.82**	29	.85**
15	.82**		

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (.71) للفقرة (16) "يتقبل الآراء النقدية البناءة"، و(.90) للفقرة (10) "يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01).

ثبات مقياس الأداة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات مقياس الأداة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات لكل من مقياسي الكفايات الإشرافية والممارسات الإشراقية كما يوضحه الجدولين (6.3)، (7.3):

جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس امتلاك الكفايات الإشرافية حسب المجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	كفايات شخصية للمشرف التربوي	7	.89	.00**
2	كفايات معرفية للمشرف التربوي	6	.87	.00**
3	الكفايات الإدارية	7	.92	.00**
4	الكفايات القيادية	7	.89	.00**
5	كفايات النمو المهني	6	.90	.00**
الدرجة الكلية		**33**	**.97**	**.00****

**** دال إحصائياً عند مستوى (.01)**

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس امتلاك الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بلغ (.97) وتراوح معامل الثبات ما بين (.87) لمجال كفايات

معرفية للمشرف التربوي و (92.) لمجال الكفايات الإدارية وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (01.)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفيين التربويين

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	التركيز على جودة أداء المعلمين	7	.91	.00**
2	الاهتمام بالعمل الجماعي	6	.92	.00**
3	القيادة التربوية الفعالة	8	.93	.00**
4	التحسين المستمر والتميز	8	.94	.00**
الدرجة الكلية		**29**	**.98**	**.00****

**** دال إحصائياً عند مستوى (01.)**

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بلغ (98.) وتراوح معامل الثبات ما بين (91.) لمجال التركيز على جودة أداء المعلمين و (94.) لمجال التحسين المستمر والتميز وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (01.)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

ملحق (ج) كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

وزارة التربية والتعليم

الرقم: و ت / ١٠٧/١/١٢
التاريخ: 4 / 4 /2021م

لمن يهمّه الأمر

"تسهيل مهمّة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"جهاد عيسى محمد دسه"

من جامعة **القدس المفتوحة** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسته/ا بعنوان:

" (درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية، في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة طبقية من 360 من مديري المدارس في رام الله والبيرة ، ضواحي القدس ، جنوب الخليل ، طولكرم.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
٤/٥/٦
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم

نسخة:
عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.
الأخوة مدراء عامين التربية والتعليم / رام الله والبيرة – ضواحي القدس – جنوب الخليل – طولكرم المحترمين.
د. يحيى ندى– المحترم/ المشرف على الدراسة– بريد الكتروني "ynada@qou.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)