

# درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهام الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت \*

د. خالد نظمي قرواني \*\*

د. باسم محمد احمد شلش \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2016 /3 /27م، تاريخ القبول: 2016 /4 /26م.  
\*\* أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فرع سلفيت/ فلسطين.  
\*\*\* أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فرع سلفيت/ فلسطين.

## The degree of practicing the principals of the secondary schools to their supervision tasks in Salfet Governorat

ملخص:

### Abstract:

This study aimed to explore the degree of practicing the principals of the secondary schools to their supervision tasks in Salfet Governorate from both principals and teachers viewpoint. Also it aimed to find out whether there were differences in both principals and teachers responds due to the variables (Sex, Age, Scientific qualification, Period of service , and specialization). To achieve the purpose of the study and test the study hypothesis, the researchers used the analytical descriptive methodology and statistical package for social sciences (SPSS) , including arithmetic mediations, standard deviations and ANOVA. And to collect the necessary data, the researchers prepared two questionnaires which were valid and reliable with coefficient 95% and 94% and then they were distributed to the sample of the study which was 30 principals formed 50% of the population and 101 teachers formed 30% of the population. The principal questionnaire was formed of (45) items divided to four axes: Manageria Planning, Technical Development, Human Relations and Curriculum Development. The teachers' questionnaire was formed of (35) divided to four axes: Managerial, Technical axes, social and innovation. **By analyzing the collected data, the study revealed:**

1. The degree of practicing the principals of the secondary schools their supervision tasks in salfet governorate schools from the principals and teachers viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) was high degree
2. There are no significant differences in both responds of the principals and teachers of secondary schools in Salfet Governorate at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) toward the degree of practicing the principals of the secondary schools their supervision tasks attributed to the variables (Sex, Age, Scientific qualification, Period of service , and specialization). **In the light of study results, the researcher recommended the following:**

- ◆ Facilitate communication between principals and instructional administration at Ministry of Education.
- ◆ Increase the administrative powers of principals to look after the talents and enable them to join lessons in the higher classes.
- ◆ Hold workshops and make presentations of ideal classes using developed techniques for teachers.

**Keywords:** Practicing, The principals, Missions of supervisions.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين والمعلمات، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين أنفسهم، والمعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص). ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، ولجمع البيانات أعد الباحثان استبانتيين وفحصا صدقهما وثباتهما من متخصصين وبمعامل ثبات 0.94، 0.95، وجرى توزيعهما على عينة الدراسة البالغة 30 مديراً ومديرة بنسبة 50% من المديرين والمديرات، والتي تكونت من (45) فقرة، وقسمت إلى أربعة محاور هي: الإداري، الفني، الاجتماعي، والإبداعي، و101 معلماً ومعلمة بنسبة 30% من المعلمين والمعلمات، والتي تكونت من (35)، قسمت إلى أربعة محاور هي: التخطيط، والنمو المهني، العلاقات الانسانية، وتطوير المناهج، وبتحليل البيانات التي جمعت توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) كانت مرتفعة على الدرجة الكلية.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة في استجابات المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في فلسطين عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، التخصص). وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحثان بالأمور التالية:

◆ تسهيل تواصل المديرين مع الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم.

◆ زيادة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري المدارس للتعامل بالموهوب بما يمكن الطلبة الموهوبون من حضور حصص دراسية في الصفوف الأعلى.

◆ عقد ورشات عمل وعرض حصص نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات المتطورة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، مديري المدارس، المهام الإشرافية.

في المدارس عموماً، وفلسطين خصوصاً (حسن، وعضو الله، 2006).

كما يعد مدير المدرسة الإداري الأول المسؤول عن الإشراف على المدرسين فنياً، ويشترك في تنفيذ توجيهات مشرفي المقررات الدراسية، فهو المسؤول أمام وزارة التربية والتعليم في فلسطين عن ضمان سير العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة وتنفيذ الخطط والمناهج واللوائح والقوانين التي تصدرها الوزارة (البدري، 2005).

ويعتري دور مدير المدرسة الإشرافي ضعف في مختلف جوانبه، سواء أكان ذلك من حيث الاختصاص، أم من حيث كثرة الأعباء الإدارية، أم من حيث قبول المعلمين للدور الإشرافي لمدير المدرسة، أم من حيث التعارض أو عدم التناغم بين دور مدير المدرسة الإشرافي ومشرفي وزارة التربية، مما يبرز الحاجة الملحة إلى تقصي درجة ممارسته لدوره الإشرافي (الجرجاي والنخالة، 2012).

وحيث إن مهام مدير المدرسة متعددة ومتنوعة، فإن اضطلعه بها على الوجه الأكمل يعد غاية تربوية، ولذلك فإن تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم يعد أولوية قصوى بغية الوقوف على مدى التزامهم بأدوارهم الفنية كمشرفين تربويين مقيمين في المدارس، والتأكد من تحقيق الأهداف التعليمية والتعليمية التي تضطلع المدرسة بتحقيقها.

### مشكلة الدراسة:

يُعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة الفيزيائية، والنفسية، والاجتماعية، التي تهيئ للطلبة المناخ التعليمي الملائم، فهو القائد الإداري، والمشرف التربوي المقيم فيها، الذي يستطيع تحديد امكانيات المعلمين المهنية وحاجاتهم العملية، ويزودهم بالتوجيهات الملائمة التي تتناسب مع متطلبات التكامل المهني والأكاديمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمخططة، من خلال العناية بالجانب الفني للإدارة المدرسية وتعزيز النمو المهني للمعلمين والمعلمات (الشراي، 2005).

ويعاني مديرو المدارس من صعوبة في أدائهم لمهامهم الإشرافية، فضلاً عن دورهم الإداري والتنظيمي، وذلك بفعل كبر حجم الأعباء الفنية والإدارية اليومية التي يضطلعون بها، ومهام التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ومتابعة مجالس أولياء الأمور، وتعزيز دور المدرسة في المجتمع، والإفادة من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية ومواردها في المجتمع خدمة للمدرسة وتمكينها من أداء مهامها التعليمية بفاعلية وجودة عالية (حمد، 2014)، و (أبو حامد، 2013)، و (الجرجاي والنخالة، 2012).

ونظراً لأهمية دور مديري المدارس باعتبارهم مشرفين تربويين مقيمين، وبخاصة أنهم المسؤولون المباشرون عن

### مقدمة:

تضطلع الإدارة المدرسية بدور رئيس في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من خلال أدائها لدورها الإداري والفني، ومتابعة أداء المعلمين لأدوارهم المهنية في ظل التغيرات المتسارعة في مجالات الحياة كافة، وبخاصة مفهوم التربية الحديثة من حيث أهدافها وأدواتها، فقد تطور دور المدرسة الحديثة تطوراً ملحوظاً من حيث أهدافها ورسالتها ومجالاتها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تهتم بتسيير الشؤون المدرسية فقط، بل تعدت ذلك لتسهم في عملية البناء الاجتماعي من خلال التنشئة الاجتماعية للطلبة، إلى جانب الأهداف التربوية الشاملة، والمتكاملة، والمتوازنة، في إطار إدارة مدرسية فاعلة تعمل على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة بغية إنجاز النتائج المرجوة.

وتتناول الإدارة المدرسية تنظيم الأداء المدرسي من جوانبه الإدارية والتعليمية في كل ما يتعلق بالطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة، والمناهج وطرائق التدريس والتدريب والأنشطة والإشراف الفني، فضلاً عن القضايا المالية والإدارية وتنظيم العلاقة بين المجتمع والمدرسة في إطار مواكبتها للتطور التربوي الهادف إلى النهوض بالنظام التربوي في عصر تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والانترنت، والثورة المعلوماتية بمستويات وجودة عالية (الخطيب، 2003).

ويعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في المنظومة التربوية، فهو الذي يعمل على تحسين أداء المعلمين لأدوارهم التعليمية والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المعلمين وتعوقهم عن أدوارهم بفعالية.

وتعنى وزارة التربية والتعليم (2012) بالدور الإشرافي لمدير المدرسة، باعتباره مشرفاً مقيماً قادراً على متابعة أداء معلميه التعليمي، وذلك من خلال دورات إشرافية عديدة، وندوات، وورش عمل، فضلاً عن المؤتمرات العديدة التي تنظمها إما مركزياً أو مديرياتها في المحافظات بالتعاون مع الجامعات الفلسطينية المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، أو تلك التي تشارك فيها وتوفد المديرين عليها، إذ نظمت جامعة القدس المفتوحة مؤتمراً حول العملية التعليمية في الأغوار وسبل النهوض بها بمشاركة ممثلين عن وزارة التربية والتعليم والعديد من مديري ومديرات المدارس، والمنعقد في 12 / 2 / 2013.

<http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageld=3302>

ويؤدي مدير المدرسة في فلسطين دوراً مهماً في إنجاز الإشراف التربوي باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة، ويسهم في تحقيق النمو المهني للمعلمين، وتوجيههم وإرشادهم أثناء الخدمة إلى جانب جهود المشرفين التربويين ودورهم الفني خلال السنة الدراسية، وذلك باستخدام أساليب إشرافية متعددة ومتنوعة، مما يضفي أهمية خاصة لدور مدير المدرسة الإشرافي

لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

◆ الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

◆ الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المديرين أنفسهم نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

◆ الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

◆ التوصل إلى مجموعة من التوصيات لتفعيل أداء المديرين الإشرافي في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من دور مديري المدارس كمشترفين مقيمين في المدارس، وأهمية إزالة الغموض حول الدور الإشرافي لمديري المدارس ومهامهم، كما يؤمل أن تسهم الدراسة في تحديد واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة سلفيت، وبالتالي الإسهام في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في اتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية لمعالجة النقص والضعف وتعزيز مجالات القوة في أداء المديرين الإشرافيين، فضلاً عن النتائج المرجوة والتوصيات والمقترحات المأمول تقديمها إلى الباحثين والمهنيين. كما يؤمل أن تتيح الدراسة للمديرين أنفسهم الفرصة بالاطلاع على نتائج الدراسة والإفادة منها في تصويب أدائهم الإشرافي ميداني، وتجويده.

### حدود الدراسة:

تشمل الدراسة جميع المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2016، كما ستكون من وجهة نظر جميع المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت.

### مصطلحات الدراسة:

◀ الإدارة المدرسية: هي "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تماشياً مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية" (احمد، 2003، ص: 18).

◀ مدير المدرسة: ويعرف "مدير المدرسة بأنه الشخص

المعلمين في المدرسة، وتحقيق الأهداف التربوية، والذي يعد بالغ الأهمية وذو أثر مهم في تحسين أداء المعلمين علمياً وفنياً، وتأهيلهم أثناء الخدمة من خلال توصياته لذوي الاختصاص في وزارة التربية والتعليم، بما يضمن رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم. وبناءً على ملاحظات الباحثين بوصفهما عضوي هيئة تدريس في إحدى الجامعات الفلسطينية، ويشرفان على مقرر التربية العملية في الجامعة، والذي يؤدي الطلبة فيه تطبيقاً عملياً في المدارس في فلسطين، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم؟

أسئلة الدراسة: يتفرع عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الآتية:

◆ ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

◆ ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

◆ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المديرين أنفسهم نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)؟

◆ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)؟

### فرضيات الدراسة:

◆ لا يوجد ممارسة لمديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، التخصص).

◆ لا يوجد ممارسة لمديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، التخصص).

### أهداف الدراسة:

◆ الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

ويمثل مدير المدرسة حلقة وصل بين مستوى التخطيط في الإدارة العامة للتعليم، ومستوى التنفيذ الذي يضطلع به المعلمون، مما يمكنه من تقديم المعلومات والتغذية الراجعة لإدارة التخطيط، والإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم؛ لترشيد صناعة القرار التربوي القابل للتطبيق في الوقت الملائم، فضلاً عن دوره المكمل لدور المشرف التربوي في إرشاد المعلمين وتوجيههم وتنميتهم مهنيًا، وعلميًا، وإداريًا، ومساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تعوقهم عن أداء أدوارهم على النحو المنشود (الشريحة، 2006).

### مفهوم الإشراف التربوي:

يُعرف الإشراف التربوي بأنه الجهود الدائمة المنظمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وتشجيعهم على تنمية ذواتهم، من خلال عملهم الدائم المتواصل مع التلاميذ؛ لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة على أسس سليمة (عبدالهادي، 2002). ويرى آخرون أن الإشراف التربوي: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تهتم بالمواقف التعليمية، لجميع عناصرها من مناهج، ووسائل، وأساليب وبيئة، ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل للأهداف التعليمية (حسين وعوض الله، 2006: 13).

ويمثل الإشراف التربوي عملية شاملة تعاونية تهدف إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي، وزيادة فعاليته، وتحسين مخرجاته التعليمية، كما يهدف إلى رفع درجة أداء المعلم، والطلبة، والمنهاج، والبيئة المدرسية، والموقف التعليمي بعناصره كافة. وتتعدد مجالات الإشراف التربوي بتعدد المهام والمسؤوليات الإشرافية وتشجيعها، وتعد أطرافها التي تشترك وتتعاون في إنجاز مهامه، وصولاً إلى تحسين المخرجات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المخططة والمنشودة، في إطار عملية التجديد التربوي وتطويره (الحبيب، 2005).

### مهارات المشرف التربوي المقيم:

يعمل الإشراف التربوي على ابتكار أفكار جديدة، وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بها، ويعالج أي خطأ في ممارساتها. كما يعمل على مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح، والقيام بمسؤولياتهم بكفاءة. وحتى يتمكن مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من أداء الدور المنوط به، لا بد من امتلاكه لجملة من المهارات والكفايات كما وردت في العوران (2010) وهي:

- الكفايات الشخصية: وتشمل القدرة على التعبير واتخاذ القرارات، وقدرته في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم، وإدارته للوقت وتوزيع الأعمال وحل المشكلات ومواكبة التغييرات، إضافة إلى مشاركته للمعلمين في المناسبات الاجتماعية، باعتباره قدوة حسنة في السلوك والمظهر.

- كفايات معرفية: وتشمل امتلاكه للمعرفة المتعلقة

المسؤول عن تنسيق جهود العاملين فيها من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً ينسجم مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة" (ابوالوفا وحسين، 2000، ص: 10).

ويعرف إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن تسيير عمليات المدرسة المختلفة لتحقيق أهدافها التربوية.

◀ المدرسة: "مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقاً لخطط ومناهج محددة، وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها، وهي وسيلة وآلة ومكان في آن واحد، حيث ينتقل الفرد بوساطة تلك الآلة من حياة يتمركز فيها حول ذاته إلى حياة يتمركز فيها حول الجماعة" (عابدين، 2005، ص: 41).

◀ الممارسة الإشرافية: "تعرف الممارسات الإشرافية بأنها تلك الجهود لإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعاً من أجل قيم وأداء أكثر فاعلية لوظائف التعليم كافة، ليكونوا أفراداً أو مجموعات أكثر قدرة على إثارة وتوجيه النمو المستمر لكل طالب من أجل مشاركة ذكية وغنية في المجتمع" (رمزي، 1997، ص: 54).

وتعرف درجة الممارسات الإشرافية إجرائياً: بأنها الرتبة التي يحددها مديرو المدارس لمجموعة الأعمال الإجرائية التي يقومون بها لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتقاس باستجابات المعلمين والمعلمات على أداة الدراسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مقدمة:

تسعى المجتمعات الإنسانية عموماً إلى تحسين نوعية التعليم وإن اختلفت الاستراتيجيات والسياسات التربوية التي تصوغها تلك المجتمعات لتحقيق ذلك، فالتقدم العلمي المتسارع، والانفجار المعرفي الهائل والثورة التكنولوجية أحدثت تغييراً جذرياً وشاملاً في تلك السياسات والأساليب التي تنتهجها الحكومات، وبخاصة في الدول النامية، بغية الارتقاء بالمؤسسات التعليمية ورفع مستواها بحيث تواكب تلك التطورات العلمية المتسارعة. لذلك فإن الجهات التربوية المسؤولة في المجتمعات الإنسانية تسعى إلى مراجعة حثيثة ومتابعة ميدانية بهدف تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه المعلمين من خلال الإشراف التربوي الذي يوجه المعلمين ويساعدهم في تطوير أدائهم وتنميته.

ويشغل الإشراف التربوي دوراً مهماً في توجيه المعلمين وإرشادهم ومساعدتهم للقيام بمهامهم التعليمية، وبخاصة في ظل زيادة نطاق عملية الإشراف التربوي، وأضفى عليها صعوبة إضافية حدث من فعالية المشرف التربوي الذي يزور المدارس من فترة إلى أخرى (العوران، 2010)



المعوقات التي يواجهها مدير المدرسة كمشرف تربوي  
مقيم:

اتفق أبو كشك (2009) مع العوران (2010) في تحديد المعوقات التي تواجه مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً فيها، والتي تتعلق بالغياب المتكرر للمعلم، إذ يؤثر ذلك سلباً على العملية التربوية ويعوق انجاز مهام الإشراف التربوي وتؤثر على أدائه سلباً، وأنصاف المراكز (نصف معلم) التي تعمل ذلك على اكتظاظ برنامج المعلم ويخلق تشوشاً في عمله، فضلاً عن ضعف التفاعل مع الأسرة التربوية في المدرسة، والدورات التأهيلية للمعلمين خلال الدوام المدرسي، مما يشوش العمل المدرسي ويؤدي إلى تأجيل زيارة مدير المدرسة للمعلم من فترة إلى أخرى، كما أن عدم وجود نائب لمدير المدرسة يزيد من الأعباء الإدارية والتنظيمية عليه، إضافة إلى الأعباء الصفية والإشرافية، وعدم إلمام بعض مديري المدارس بالجوانب الفنية للإشراف التربوي.

#### أنواع الإشراف التربوي:

تتعدد أنواع وفق غاياته وآلياته، إذ اتفق حسين وعوض الله (2006: 45) مع عبدالهادي (2002: 60) في أن الإشراف التربوي يتضمن الأنواع الآتية:

1. إشراف الأقران: ويستخدمه المعلمون لزيادة خبراتهم عن طريق تبادل الخبرات في جو من الثقة والاحترام المتبادلين. وذلك من خلال التخطيط المشترك وتنظيم الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين.
2. الإشراف التصحيحي (العلاجي): ويستخدمه المشرف التربوي عندما يقع المعلمون في أخطاء، فإذا كانت الأخطاء بسيطة يتجاوزها أو يشير إليها إشارة عابرة، وإذا كانت جسيمة يستخدم المشرف لباقتة، ويصل مع المعلم إلى قنوات راسخة بضرورة التخلص من تلك الأخطاء دون تأنيب للمعلم أو سخرية أو إحراج.
3. الإشراف الوقائي: وفيه يتنبأ المشرف التربوي بالأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المعلمون من خلال خبرته السابقة كمعلم، ويساعد المعلم في تقويم نفسه، ومواجهة هذه الصعوبات، وتجاوزها في إطار خطة محكمة تتلافى الوقوع في هذه الأخطاء قبل حدوثها.
4. الإشراف الإبداعي أو الخلاق: ويعمل هذا الإشراف على تحرير العقل والإرادة، وإطلاق طاقات المعلمين، واستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التربوية، وهذا يتطلب أن يكون لدى المشرف التربوي أو المقيم مرونة التفكير، والصبر واللباقة، والثقة بقدرته المهنية، والتواضع.
5. الإشراف التطويري: ويتضمن قدرة المشرف التربوي على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني، والتنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، كذلك يتضمن مساعدة المعلمين على التدريب والتعليم الذاتي،

بالفلسفة التربوية وأهدافها ومنطلقاتها، فضلاً عن أصول التخطيط الإشرافي، وأساليب المتابعة، والتقويم والبحث العلمي.

■ الكفايات القيم والاتجاهات: بحيث يتقبل النقد البناء ويتحمس لعمله الإشرافي، ويعمل على تحقيق العدالة وتقويم سلوكه الإشرافي. وبذلك اتفق العوران (2010) مع عايش (2008) في تحديد الكفايات المطلوبة في المشرف التربوي المقيم وبخاصة كفاية الأداء والانجاز والكفاية الوجدانية، والتخطيط والتواصل والعلاقات الإنسانية، والابتكار والتجديد والمناهج والتقويم والبحث العلمي، فضلاً عن الإرشاد والتوجيه والتدريب.

■ كفايات إدارية تتعلق بحفظ النظام المدرسي والإشرافي من حيث تنظيم السجلات، والجدول المدرسي، والإشراف على الأبنية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وكل ما يتعلق بالإدارة والتنظيم للعمل المدرسي وتوجيهه وقيادته. كما أن امتلاك مدير المدرسة كمشرف مقيم لهذه المهارات والكفايات يمكنه من مساعدة المعلمين في التخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، وتنظيم النشاطات المدرسية، ومتابعة أعمال المعلمين وأدائهم، ومساعدة المعلمين في مجال التقويم، فضلاً عن رعاية الطلبة (إسماعيل، 2009).

#### أهميه دور مدير المدرسة الإشرافي وأهدافه:

يعمل الإشراف التربوي وبخاصة الذي يمارسه مدير المدرسة على تطوير العمل التربوي والتعليمي في المدرسة، بما فيها تنمية المعلمين وتوجيههم بغية تفعيل دورهم ورفع جودة التعليم. فمدير المدرسة يمكن أن يسد النقص في تواصل المشرف التربوي مع المعلمين وبخاصة أنه يتواصل مع المعلمين بشكل يومي، فقرية منهم يمكنه من الاطلاع على مشاكلهم والصعوبات التي قد تعوقهم عن أداء مهامهم التعليمية بشكل فعال، مما يمكنه من الاضطلاع بدور مكمل لمهام المشرف التربوي المتخصص (إسماعيل، 2009).

لذلك زادت أهمية دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم قادر على التواصل اليومي مع المعلمين وتوجيههم، والعمل على تنميتهم مهنيًا وإداريًا وأن كانت تخصصاتهم متنوعة ومتعددة. فمدير المدرسة قادر على الإسهام في تنمية المعلمين وتوجيههم في مجالات الضبط الصفوي وإدارته وإثارة التفاعلات الصفية وبناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة، فضلاً عن دوره الإشرافي فيما يتعلق بالمناهج والبيئة المدرسية أيضاً (المعاينة، 2007).

ويهدف الإشراف التربوي الزهراني (2014: 56) إلى تطوير الموقف التعليمي وتحسينه في جميع عناصره الصفية ومجالاته المتعددة، والعمل على تنفيذ خطط وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بالتدريس، إضافة إلى العمل على تنمية المعلمين بشكل مثمر في إطار العلاقات الإنسانية، فضلاً عن العمل على متابعة تطبيق نتائج الدراسات والتجارب بغية تحسين عملية التدريس وزيادة نمو المشرف التربوي، والمعلم مهنيًا وشخصيًا".

التي وقع فيها سابقاً، ويتيح له تقويم الموقف الصفي، بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته، ويسهم في إحداث تعديل إيجابي في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف" (الزهراني، 2014: 58).

ويرى تربويون آخرون أن الإشراف الإكلينيكي يتكون من خمس خطوات تتضمن اجتماعاً قديماً يوضح فيه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أهداف هذا الأسلوب وفوائده للمعلم، ثم الملاحظة للأنشطة الصفية وتسجيلها، ثم تحليل هذه البيانات، يليه اجتماع ثانٍ يتصف بالثقة والمصادقية والسرية بحيث تجري فيه مراجعة لما ينفذ من أنشطة صفية وتشجيع المعلم على التقويم الذاتي ومساعدته على تطوير مهاراته وتنميتها. وأخيراً اجتماع ثالث يركز على التقويم بما يفيد المعلم والمشرف في تطوير أساليبهما في التدريس والإشراف (Ekyaw, 2014).

الإشراف العام: ويعد أحد طرق الإشراف التربوي وأدواته، ويهدف إلى تقديم الدعم الفني، والمشورة والعون لمدير المدرسة لإكسابه مهارة القيام بمهام المشرف المقيم في المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً يتابع عمل المعلم، ويقدم له المشورة والعون، فالمشرف التربوي خبير تربوي يقدم المشورة والعون لمدير المدرسة بعد أن يقوم المدير بتحديد حاجاته وحاجات معلميه بنفسه، والاستجابة لحاجاته.

#### صفات المدير كمشرف مقيم:

يتضمن أداء مدير المدرسة متابعة للطلبة الموهوبين وتشجيعهم، ورعاية مشاريعهم الإبداعية، كما يعمل على تنظيم النشاطات التي تكشف عن مواهبهم، ويحث المعلمين على استخدام أنشطة صفية تدعم التفكير الإبداعي بمكوناته التبادعية والتشجيعية. كما أن مدير المدرسة يضطلع بدور إشرافي فني يمارس من خلاله الإشراف التربوي بأنواعه الإبداعي، والبنائي، والوقائي، والإكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والتطويري، والتصحيحي، والإشراف القائم على الأنشطة. وحتى يتمكن مدير المدرسة من الاضطلاع بهذا الدور لا بد وأن يمتلك مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية والصفات الآتية كما بينتها وزارة التربية والتعليم (2012: 37):

الإلمام بطبيعة المرحلة التعليمية التي يعمل بها وخصائصها وأهدافها، وإدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل المدرسة وظروف العمل بها، ومعرفة الطرق العامة للتدريس، وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه حينما كان معلماً، وتحديد الفروق الفردية بين معلمي مدرسته حتى يتمكن من توجيههم، وتدعيم الروابط الأخوية مع المعلمين وبين المعلمين أنفسهم. إضافة إلى مساعدة المعلمين في النمو المهني والعلمي وتشجيعهم على ذلك، واحترام آراء المعلمين، وتشجيعهم للتعبير عن وجهات نظرهم، وتقدير مشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، فضلاً عن التعاون مع المشرف الفني المتخصص في توجيه المعلم، وتقويمه بموضوعية دونما تعسف أو تجاهل أو مجاملة على حساب العمل، ومساعدة المعلم المتعثر وتوجيه

واكتساب مهارات البحث واستخدام أساليب تحليل العمل والمهام.

6. الإشراف الإرشادي: ويتضمن دراسة شخصية المعلم من النواحي العقلية والانفعالية والعوامل المؤثرة فيها، كذلك إرشاد المعلمين وتخفيف التوتر الناتج عن التدريس، والتعامل مع الطلبة، وحتى يكون المشرف التربوي فعالاً في الإشراف الإرشادي لا بد وأن يتصف بكفايات الملاحظة، والتحليل والتفسير وبناء العلاقات.

كما يمكن تصنيف أساليب الإشراف إلى فردية، مثل: زيارة المدرسة وزيارة المعلم في الصف، والمقابلة وأخرى جماعية كالمشاغل، والاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، وتهدف الزيارة الصفية إلى ملاحظة الموقف التعليمي، وتقويم أساليب التعلم ومدى صلاحيتها، وملاءمتها لسيكولوجية التعلم، وتقويم الوسائل التعليمية. وأما الدروس التطبيقية أو النموذجية فهي تمثل نشاطاً عملياً يقوم به المشرف التربوي الفني أو المقيم أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية بحضور عدد من المعلمين لتحديد مدى ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان، أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة.

وتمثل الورش التعليمية فرصة ثمينة لمناقشة مشكلة نابعة من خبرات المعلمين ومهمة بالنسبة لهم، بحيث يعد فيها المعلمون خطة سنوية أو يومية وتحليل محتوى وحدات دراسية، وإنتاج وسائل تعليمية. وأما الندوات فتشتمل على عرض التجارب للمعلمين ومناقشتها والإفادة منها، في حين تعمل القراءة الموجهة على تنمية كفايات المعلمين باقتراح قراءات خارجية، وتبادل الكتب واقتنائها. "وقد يستخدم المشرفون التربويون البحوث التربوية الإجرائية كتحليل منظم موضوعي قائم على تسجيل ملحوظات أو جمع معلومات عن أحد عناصر العملية التربوية والتعليمية كالأهداف وطرائق التدريس والمنهاج والطلاب والمعلمين" (عبدالهادي، 2002: 60).

وتكون المقابلة الفردية على شكل اجتماع مصغر يعقده المشرف التربوي مع أحد المعلمين بعد أو قبل زيارته للصف الدراسي، ليبيد المشرف التربوي ملحوظاته عن الموقف التعليمي، ثم يقدم المساعدة للمعلم. ويتكون الإشراف الإكلينيكي من دورة ثلاثية المراحل تشمل اجتماعاً قبل الحصة التعليمية وملاحظة الأداء داخل الحصة، وتقديم تغذية راجعة بعد الحصة. "ويتضمن هذا الإشراف تكوين العلاقة بين المعلم والمشرف والتخطيط لعملية الإشراف، ولأساليب الملاحظة الصفية، بما فيها تحليل المعلومات عن عملية التدريس، والتخطيط لأسلوب مناقشة التحليل ونتائج الملاحظة للخطوات اللاحقة، ويتصف الإشراف الإكلينيكي بأنه أسلوب يعزز ثقة المعلم، ويهتم بتنمية كفاياته التدريسية وتطويرها، ويشرك المعلم في التخطيط، وفي عملية التحليل والتقييم، فهو إشراف مبني على المشاركة، فهو يشرك المعلم في تحديد أسلوبه مما يجعله أكثر التزاماً بتعديل سلوكه التعليمي، ويقدم له تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله، وأساليبه المستقبلية، ويجنبه الوقوع في الأخطاء

غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين حيث تكونت عينة الدراسة من 300 معلم ومعلمة و 90 مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام تحليل التباين الأحادي واختبارات (T) والتكرارات النسبة المئوية ومعامل الارتباط، أظهرت الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة، وأن تقدير أهمية المجالات من وجهة نظر المعلمين كانت: التكيف الوظيفي، المنهاج، العلاقات الإنسانية، وطرائق التدريس والتقويم وأساليبه، وحاجات التلاميذ وطرائق التدريس وأساليبه والعلاقات الإنسانية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا البكالوريوس والماجستير وامتداد سنوات الخبرة لصالح فئة (5 - 10) سنوات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغير بالمؤهل العملي وسنوات الخبرة.

وتناول الحراسي (2011) في دراسته فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وقدمت هذه الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التربية في تخصص الإدارة التعليمية من جامعة نزوى. وتكونت عينة الدراسة من 379 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم ما بعد الأساسي في مناطق مسقط، الباطنة شمال، الباطنة جنوب\_الداخلية). واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن مجالاتها جاءت حسب تقديرات المعلمين مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: المتابعة الميدانية، يليها التخطيط ثم التقويم والاختبارات، فالمنهاج، فالتدريب، والإدارة فالبينة فالمجتمع المحلي، وأن تقديرات المعلمين لفاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً بمدارس التعليم ما بعد الأساسي كانت عالية في جميع المجالات، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً بمدارس التعليم ما بعد الأساسي تعزى إلى متغيرات الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، المنطقة التعليمية لصالح مسقط والداخلية. كذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المادة الدراسية في جميع المجالات.

وحاول أبو كشك (2009) في دراسة تقصي دور مدير المدرسة كمشرّف تربوي مقيم، وأثره في تحسين العملية التربوية في فلسطين، وقدمت هذه الدراسة للمشاركة في المؤتمر التربوي الأول المنعقد في جامعة النجاح الوطنية في 4/5 في مدينة نابلس 2009 وأظهرت الدراسة أن مدير المدرسة يضطلع بأدوار إدارية.

وهدف الشمري (2007) في دراسته إلى تقصي درجة الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية وفق التوجهات الإدارية المعاصرة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية،

المعلم الجديد، وتشجيع المعلم المجتهد في عمله دون إثارة غضب المعلمين، أو خلق مشاحنات بين الزملاء في المدرسة الواحدة، والابتعاد عن الغرور والتعالي على زملائه، ومحاولة إفادتهم من خبراته السابقة.

### أولاً: الدراسات العربية:

حاول الخطيب (2014) تقصي درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرّف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين. وقدمت الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من كلية العلوم التربوية في جامعة جدارا في الأردن وتكونت عينة الدراسة من 153 معلماً ومعلمة منهم 79 معلماً و 74 معلمة في مدارس منطقة الناصرة في فلسطين المحتلة عام 1948. وتحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرّف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وهدفت حمد (2014) في دراستها إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرّف مقيم في تحسين النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. وقدمت الدراسة متطلباً للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من 548 معلماً ومعلمة. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كمشرّف مقيم في المدارس الخاصة بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بمتوسط قدرة 76.3%. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الخبرة لصالح المحافظات الوسطى).

وسعى أبو حامد (2013) في دراسة إلى تقييم أداء التربية كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وذلك وفق المتغيرات المستقلة (الجهة المشرفة على المدرسة وسنوات الخبرة). وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس (2603) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمدارس الخاصة واختبرت عينة عشوائية مكونة من (290) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقائد تعليمي جاء بنسبة 71% وأن مستوى أداء المديرين دون الـ 85%، كما أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم لصالح فئة (5) سنوات فما فوق.

كما سعى الجرجاوي والنخالة (2012) إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة



بين خبرة المديرين في أداء أدوارهم الإشرافية وتحفيز المعلمين. كما أظهرت وجود علاقة دالة بين المدارس الكبرى والصغرى في أداء أدوار المديرين الإشرافية، وتحفيز المعلمين في تلك المدارس، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المديرين اهتماماً في أداء أدوارهم الإشرافية نظراً لتأثيرها على تحفيزهم للمعلمين، وتنظيم ندوات دورية ومؤثرات وورشات عمل لمديري المدارس لتفعيل دورهم الإشرافي.

وهدف وانزير (Wanzare, 2012) في دراسته إلى تقصي الإشراف التعليمي في المدارس الثانوية في كينيا. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في كينيا. وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن المشرفين التربويين يحافظون على تطبيق الأنظمة والإجراءات البيروقراطية التي وضعتها الجهات العليا في وزارة التربية والتعليم في كينيا، وأن الإشراف التربوي تضمن تسهيل الأداء الأكاديمي، وتحسين جودة التعليم، وأداء المعلمين، كما أنه يمكن المشرفين التربويين من التركيز، وإظهار عمل المعلمين التعليمي. كذلك أظهرت الدراسة أن أهم المشكلات التي تعوق الإشراف التربوي في كينيا ارتبطت بنقص الثبات ومقياس الممارسة الإشرافية، إضافة إلى نقص الموارد.

وحاول آييني (Aveni, 2012) تقصي طبيعة دور المديرين الإشرافيين في تحقيق الجودة في المدارس الثانوية وفعاليتها في ولاية أوندافا في نيجيريا. كما حاولت الدراسة تقصي أهم المشكلات التي تواجه المديرين في أداء مهامهم في العملية التعليمية، وتقديم المعلومات حول دور المديرين في تعزيز جودة التعليم في المدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً و (540) معلماً في المدارس الثانوية من خمس مناطق في ولاية أوندافا في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلات والمجموعات المركزة أداة للدراسة، وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت النتائج أن تسجيل رغبة المديرين للاهتمام في إظهار حضور المعلمين، وتحضير الدروس، ودفاتر التحضير كانت ملائمة، كما أظهرت أن هناك نقصاً في إنجاز المواد التعليمية، والكتب والمراجع، والتغذية الراجعة ومراجعة الأنشطة من العديد من المديرين في المدارس الثانوية. وخلصت الدراسة إلى إظهار التحديات التي يواجهها المديرون في مهام الحوكمة المؤسسية ومدخلات الموارد وإنجاز المنهاج، وأن تعليم الطلبة بحاجة إلى تفعيل، وتعاون، وتحضير السيناريو الهادف إلى تطوير العلاقة بين المدرسة والمهتمين.

وهدف الكرديم (ALkrdem. 2011) في دراسته تقصي نقص المعلومات المتعلقة بالممارسات الإشرافية التربوية في مدارس المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها، كذلك هدفت إلى فحص الوضع الحالي للممارسات والإجراءات الإشرافية التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء المعلمين والمعلمين أنفسهم ومديري الإدارة التعليمية في المديرية. وتكونت عينة الدراسة من (305) فرداً منهم (272) معلماً ومعلمة ووزعت

وقدمت هذه الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من 265 مديراً و45 مشرفاً للإدارة المدرسية، واستخدمت استبانتيين أداة لجمع البيانات واحدة للمديرين وأخرى للمشرفين. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي أظهرت الدراسة أن مشرفين الإدارة المدرسية يمارسون مهامهم الإشرافية بمختلف أبعادها بدرجة عالية من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية في تقديرات درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية تعزى إلى متغيرات الوظيفة لصالح المشرفين، الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أظهرت الدراسة أن أهم المعوقات التي تعوق عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم هي غياب المعلم المتكرر وأنصاف المراكز والدورات التأهيلية خلال العام الدراسي، خروج أكثر من مدرس من المدرسة في نفس الوقت، وتعدد تخصصات المعلمين واختلافها عن تخصص مدير المدرسة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وتناول إيكياو (Ekyaw, 2014) في دراسته الممارسات والتحديات في الإشراف التربوي التعليمي في المدارس الابتدائية في منطقة أسوسا. وقدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة جيما في إثيوبيا. ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وعينة المراحل المتعددة، والمراكز العنقودية، وتكونت من 6 مديرين للتعلم و13 عنقود إشرافي و 24 مدرسة ابتدائية مع 24 مديراً لها و157 معلماً. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وبتوزيع الاستبانة، وتحليل البيانات التي جمعت، وتوصلت الدراسة إلى أن محاولة المشرفين التربويين تحديد نقاط الضعف والقوة للمعلمين في الصف من أجل تصميم تدخل ملائم كانت غير مهمة وأن محاولاتهم لتحديد نقاط الضعف في أداء المعلمين كانت غير كافية، كما أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسة التي واجهت المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية أثناء تطبيق الإشراف التربوي كانت مزدوجة ومتعددة، حيث أرهقوا بالمهام الأخرى، والتدريس بعبء كامل كالمعلمين الآخرين، كما لم يمنح المعلم مسموحات مالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المشرفين التربويين في منطقة أسوسا الأثيوبية، إضافة إلى تدريب المعلمين الجدد، وتشجيع المعلمين على إجراء البحث العلمي.

وتناول أيوول (Ouewole. 2013) في دراسته أداء دور مديري المدارس الإشرافي، وتحضير المعلمين في مقاطعة إيكيني الوسطى في ولاية إيكيتي في نيجيريا. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين جميعهم في المدارس الثانوية في مقاطعة إيكيتي الوسطى في ولاية إيكيتي في نيجيريا. وبتحليل البيانات التي جمعت من المعلمين أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية

أن الإشراف التربوي يهدف لتنمية المعلمين ويؤهلهم بضرورة انخراط التربويين في اتصالات والحوار حول مسؤوليات المديرين كما لا بد من توضيح هدف الإشراف التربوي وعمليته وان يتم تطبيق السياسات والإجراءات للتطوير المهني اللازم.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من مراجعة الأدب التربوي وبشكل خاص الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة أهمية التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت خصوصاً وفلسطين عموماً، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أهمية موضوع الدراسة، وبخاصة لمديري ومديرات المدارس، وفي درجة تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على استجابات المبحوثين، فقد أظهرت بعض الدراسات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإشرافية في المدارس في المجتمعات التي تناولتها تلك الدراسات، ففي المجتمعات العربية بما فيها فلسطين أجريت دراسات عديدة تناولت دور مدير المدرسة الفني، ودرجة ممارسته لمهامه الإشرافية: كدراسة الخطيب (2014) وحمد (2014) وأبي حامد (2013) والجرجاوي والنخالة (2012) والحراصي (2011) وأبي كشك (2009) والشمري (2007)، وفي المجتمعات الغربية والإفريقية وبعض دول جنوب شرق آسيا أجريت العديد من الدراسات التي حاولت الكشف عن درجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه الإشرافية باعتباره مشرفاً مقيماً: كدراسة إيكاو (Ekyaw, 2014)، وأيوول (Ouwole, 2013)، وانزير (Wanzare, 2012)، وأييني (Aveni, 2012)، والكريم (ALkrdem, 2011)، وكولاوول (Kolawole, 2010)، وبويرير (Po-irier, 2009)، وقد تميزت هذه الدراسة بأنها الوحيدة التي أجريت في فلسطين - في حدود علم الباحثين - من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أنها الوحيدة التي أجريت في محافظة سلفيت.

### منهج البحث:

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمة طبيعتها الكمية، الذي يستخدم فيه مفاهيم الإحصاء الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات، واستخراج النتائج.

### عينة البحث:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (30) مديراً وديرةً بنسبة 50% من مجموع المديرين والمديرات، و (101) معلماً ومعلمة من مجموع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت في الفصل الأول من العام الدراسي (2015/2016) اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

عليهم استبانة لجمع البيانات، وأجريت المقابلات لـ (33) مشاركاً منهم (18) معلماً و (10) من رؤساء المعلمين و (5) مديرين لمديريات التربية. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن الممارسات الإشرافية ارتبطت بمقياس الممارسات الإشرافية المرتبطة بعدم الثبات والارتباك والتحيز، كما أظهرت الدراسة أن هناك نقصاً في المهارات الإشرافية اللازمة وان المشرفين التربويين غير جادين في أداء أدوارهم الإشرافية: لذلك لم يأخذ المعلمون مهمة المشرفين بجدية. كذلك أظهرت الدراسات أن هناك توقعات لتضارب الأدوار الأمر الذي أدى إلى توتر، وعدم ثقة المعلمين والمشرفين التربويين، وأن تطوير السياسات الإشرافية المحددة في المنطقة بحاجة إلى اهتمام بأقصى درجة.

وأجرى كولاوول (Kolawole, 2010) في دراسة مقارنة بين أدوار الإشراف التربوي لمديري المدارس الثانوية، ومفتش وزارة التربية في ولاية لاغوس في نيجيريا. وتكونت عينة الدراسة من (20) مديراً و (20) مفتشاً من وزارة التربية في ولاية لاغوس في نيجيريا، اختيروا بطريقة عشوائية حيث استخدم استبانتين واحدة للمديرين وأخرى للمفتشين. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت وجود علاقة دالة بين إشراف المديرين والمفتشين التربويين. كما أظهرت الدراسة أن المديرين والمفتشين كانوا واعيين لامكانيات تحسين التعليم، وأن القدرة على العمل وفعاليتها مرتبطة بأدائهم لواجباتهم في ضوء العرض والتقييم. بأن على المديرين والمفتشين أن يخضعوا للتدريب والتحضير اللازمين والتي يمكن أن توجه عملهم كمشرفين تربويين، ولا بد من تحديد خبراتهم بالاتصال مع الجامعات المجاورة، وورشات العمل، والتدريب أثناء الخدمة.

وهدف بوويرير (Poirier, 2009) إلى تقصي ادراكات مديري المدارس والمعلمين فيها للقيادة التعليمية والإشراف التربوي، وقدمت هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة ساسكاتشوان في ساسكاتون في كندا، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات للمديرين من مدارس كال رفل ومعلمين من المرحلة الثانوية، ومعلمين من المرحلة الابتدائية. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة وجود اختلافات في ادراكات مديري المدارس والمعلمين للإشراف التربوي، ولم تظهر الدراسة اختلافات تقدير حصة الوقت للمدير الذي يجب أن يقضيه في القيادة التعليمية، ولم يحدد كلا الطرفين حصة الوقت التي يقضيها المدير في ذلك، وقد ركز المعلمون على الصفات الشخصية لتعريف القائد التربوي، بينما ركز المديرون على تعزيز التعليم. كذلك ركز المديرون على تأسيس ثقافة المدرسة بينما ركز المعلمون على الدعم الذي يجب على المديرين تقديمه للمعلمين. إضافة إلى أنهم اختلفوا في تحديد هدف الإشراف التربوي حيث اعتبر المعلمون ان الإشراف التربوي هو إجراء تقييمي بشكل رئيس، بينما رأى المديرون

## الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	مدير	النسبة المئوية	معلم	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53%	45	44.5%
	أنثى	14	47%	56	55.5%
المجموع		30	100%	101	100%
المجموع		30	100%	101	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2	6%	9	9%
	بكالوريوس	17	57%	75	74%
	ماجستير فأعلى	11	37%	17	17%
المجموع		30	100%	101	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%	19	19%
	6-10 سنوات	1	3%	33	33%
	11-16 سنة	8	27%	28	28%
	أكثر من 16 سنة	21	70%	21	20%
المجموع		30	100%	101	100%

## صدق أدوات الدراسة وثباتها:

## صدق استبانة المعلمين والمعلمات:

ولاستكمال جمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة المعلمين والمعلمات بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، بوصفها إحدى أدوات الدراسة، كما تأكد الباحثان من صدقها بعرضها أيضاً على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون إن الأداة صادقة بعد إدخال التعديلات التي طلبوها عليها، بحذف بعض الفقرات وتعديل أخرى. كما احتسب معامل الثبات لها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي (0.94) على المحاور كافة على النحو الآتي:

الرقم	المحور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	معامل الثبات
1	محور التخطيط	0.94
2	محور النمو المهني	0.95
3	المحور العلاقات الانسانية	0.93
4	محور تطوير المناهج	0.92
0.94	المجموع	

## صدق استبانة المديرين:

أعد الباحثان أدوات الدراسة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد أعدا استبانة المديرين بوصفها إحدى أدوات الدراسة بغرض وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تأكد الباحثان من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد إدخال التعديلات التي طلبوها عليها، بحذف بعض فقراتها وتعديل أخرى. كما جرى احتساب معامل الثبات لها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي (0.95) على المحاور كافة على النحو الآتي:

الرقم	المحور من وجهة نظر المديرين	معامل الثبات
1	المحور الإداري	0.93
2	المحور الفني	0.97
3	المحور الاجتماعي	0.96
4	المحور الابداعي	0.94
0.95	المجموع	

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات أدخلت بياناتها للحاسوب لتعالج بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟".

للإجابة على هذا السؤال استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة لاستجابات المعلمين والمديرين على الاستبانة والجدول رقم (2) يوضح ذلك، وقد اعتمد الباحثان النسب المئوية التالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات (Mck- mimie, 2011).

## جدول رقم (2)

ميزان المتوسطات للاستجابات

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابات
2.33 - 1	متدنية
3.67 - 2.34	متوسطة
أعلى من 3.67	مرتفعة

ويبين الجدول رقم (3): ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاور المديرين

## الجدول رقم (3)

ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاور المديرين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الإداري	4.56	0.24	مرتفعة
2	الفني	4.38	0.19	مرتفعة
3	الاجتماعي	4.33	0.20	مرتفعة
4	الإبداع	4.05	0.30	مرتفعة
	الدرجة الكلية لجميع المحاور	4.34	0.28	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على المجالات كافة، وعلى الدرجة الكلية، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4.05 - 4.56)، والانحراف المعياري (0.19 - 0.30). ويعزى ذلك إلى أن المديرين يرون أنفسهم ملتزمون بالتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، وأنهم يؤدون أدوارهم بفعالية كما تحدها مهامهم واجباتهم التي تقرها الأنظمة السارية المفعول في المدارس، خاصة وأن أعباءهم الإدارية كثيرة، وتحتل الأولوية في واجبات العمل لديهم، كما أنهم ينفذون مهامهم الإشرافية من خلال الزيارات الصفية بانتظام، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، الشمري (2007)، وأيوول (2013)، ووانزير (Wan- zare, 2012)، وأييني (Ayeni, 2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkrdem.2011) وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

■ المحور الإداري من وجهة نظر المديرين:

## الجدول رقم (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المحور الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	أتابع الشؤون المالية في المدرسة.	4.90	0.31	مرتفعة
3	أقوم باعداد التشكيلات المدرسية (معلمين وجداول وملفات مدرسية)	4.77	0.43	مرتفعة
	أعمل على توفير الأمن والسلامة للعاملين في المدرسة.	4.77	0.43	مرتفعة
9	أعمل على توفير الأمن والسلامة للطلبة في المدرسة.	4.77	0.43	مرتفعة
1	أضع الخطط لتنفيذ المهام الموكلة لي.	4.70	0.47	مرتفعة
12	أعمل على توفير الأجهزة والأدوات التعليمية	4.67	0.48	مرتفعة
8	أبذل قصارى جهدي للحفاظ على البيئة المدرسية الداخلية.	4.63	0.56	مرتفعة
6	أتابع الأمور المتعلقة بالعاملين في المدرسة.	4.57	0.50	مرتفعة



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	أوجه الطلبة وأرشدهم.	4.53	0.51	مرتفعة
4	أتابع النشاطات المدرسية.	4.50	0.57	مرتفعة
10	أعمل على توفير مصادر التعلم.	4.43	0.50	مرتفعة
11	أتواصل مع الإدارات التعليمية في وزارة التربية والتعليم.	4.17	0.75	مرتفعة
2	أعد خطط قبول الطلبة.	4.07	0.83	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الإداري	4.56	0.24	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
18	أناقش مع المعلمين مشكلات الطلبة بما فيها جوانب القوة والضعف لديهم.	4.40	0.56	مرتفعة
26	أنفذ المهام الإشرافية في المدرسة باعتباري مشرفاً مقيماً.	4.40	0.56	مرتفعة
22	أتابع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	4.37	0.61	مرتفعة
15	أتبادل وجهات النظر فيما يتصل بعناصر الموقف التعليمي لدى زيارتي للصفوف.	4.33	0.55	مرتفعة
17	أضع الخطط العلاجية لمواجهة مشكلات الطلبة (التحصيل والحضور والغياب والتسرب).	4.23	0.57	مرتفعة
20	أرشح للوزارة أسماء المعلمين الذين يحتاجون إلى تطوير مهني.	4.13	0.63	مرتفعة
25	أشرك المعلمين في إعداد خطة التنمية المهنية للهيئة التدريسية.	4.10	0.66	مرتفعة
14	أجتمع مع المعلمين قبل زيارتهم.	4.07	0.64	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الفني	4.38	0.19	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم في المحور الفني كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.07 - 4.67)، والانحراف المعياري بين (0.48 - 0.66) وكانت الدرجة الكلية لفقرات المجال الفني مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري بمقدار (0.19). ويعزى ذلك إلى أن تقديرات المديرين والمديرات لعملهم الفني كانت في ضوء الوقت والجهد المخصص للعمل الفني، إضافة إلى إلتزامهم بالتعليمات والأنظمة التي تطبقها وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بدور مدير المدرسة الإشرافي في فلسطين، فضلاً عن خبرة المديرين التعليمية، إذ تشترط الوزارة في مدير المدرسة أن يكون لديه خبرة تعليمية لا تقل عن 10 سنوات، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، والشمرى (2007)، وأيوول

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم في المحور الإداري كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.07 - 4.90)، والانحراف المعياري بين (0.31 - 0.83). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات المجال الإداري فقد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.56)، وانحراف معياري مقداره (0.24). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة بالدرجة الرئيسية إدارية، وأن وزارة التربية والتعليم في فلسطين تختار مدير المدرسة بناءً على قدراته وخبراته الإدارية، وأنها تخضع المديرين لدورات تأهيلية لتمكينهم من أداء أدوارهم واطمأن واجباتهم الوظيفية بكفاءة، وهذا ما أشارت إليه وزارة التربية والتعليم (2012)، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، والشمرى (2007)، وأيوول (2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وأبييني (Ayeni, 2012)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبيكشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (2011)، وبويرير (Poirier, 2009)، وكولاوول (Kola-wole, 2010).

#### ■ المحور الفني:

##### الجدول رقم (5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المحور الفني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	أخطط للزيارات الصفية.	4.67	0.48	مرتفعة
21	أتابع أعمال المعلمين الكتابية بما فيها سجلاتهم.	4.63	0.49	مرتفعة
23	أشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	4.60	0.56	مرتفعة
19	أتحسس مشكلات الطلبة.	4.53	0.51	مرتفعة
24	أعمل على تطوير ذاتي (مهنيًا وإداريًا).	4.47	0.57	مرتفعة
16	أتابع توصيات المشرف التربوي.	4.40	0.56	مرتفعة

(Ouewole.2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وآييني (Ayani, 2012)، واختلفت مع هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، إيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkrdem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاوول (Kolawole, 2010).

#### ■ المحور الاجتماعي:

##### الجدول رقم (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المحور الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
32.00	أنظم اجتماعاً سنوياً لانتخاب مجلس أولياء الأمور.	4.57	0.50	مرتفعة
27.00	أزور المعلمين في منازلهم في المناسبات الاجتماعية.	4.47	0.57	مرتفعة
29.00	أشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	4.43	0.57	مرتفعة
30.00	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	4.43	0.50	مرتفعة
31.00	ألتقي مجلس أولياء الأمور في المدرسة دورياً.	4.40	0.67	مرتفعة
35.00	أعمل على حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	4.33	0.55	مرتفعة
34.00	أتواصل مع الطلبة للاستماع لمشكلاتهم.	4.23	0.50	مرتفعة
28.00	أنظم لقاءات دورية مع المعلمين.	4.20	0.55	مرتفعة
33.00	أشارك المجتمع المحلي في نشاطاته (ندوات، ورشات عمل، مؤتمرات، ...الخ).	3.90	0.66	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الاجتماعي	4.33	0.20	مرتفعة

ما تناولته بعض أدبيات الدراسة كالمعاينة (2007)، والبديري (2005)، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحراصي (2011)، والشمري (2007)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وآييني (Ayani, 2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkr-dem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاوول (Kolawole, 2010).

#### ■ محور الإبداع:

يبين الجدول رقم (7) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم في المحور الإبداعي:

##### الجدول رقم (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات محور

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	أشجع المعلمين على الاهتمام بالموهوبين.	4.43	0.68	مرتفعة
37	أحث المعلمين على تنظيم نشاطات للكشف عن المواهب الطلابية في المدرسة.	4.43	0.57	مرتفعة
38	أشجع التفكير التباعدي لدى الطلبة.	4.20	0.71	مرتفعة
40	أعمل على تهيئة الفرصة لكي يكتشف الطلبة كل ما هو جديد في الموضوع المعروض.	4.10	0.66	مرتفعة
39	أعمل على توفير أنشطة تربوية تعتمد على الحاسوب لتدريب الطلبة على مرونة التفكير.	4.03	0.76	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
42	أحث المعلمين على تدريب الطلبة على إظهار العلاقات الموجودة بين الأسباب والنتائج.	4.03	0.61	مرتفعة
43	أشجع المعلمين على تدريب الطلبة على العمليات المعرفية في جوانب الإدراك.	4.03	0.72	مرتفعة
41	أعمل على إتاحة الفرصة للطلبة لاكتشاف العلاقات بين عناصر الموضوع.	4.00	0.74	مرتفعة
44	أعمل على توفير تدريبات (مصورة ولفظية) في حل المشكلات للطلبة.	3.80	0.81	مرتفعة
45	أتيح للطلبة المتفوقين حضور حصص دراسية في الصفوف الأعلى.	3.40	1.04	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور الإبداع				
		4.05	0.30	مرتفعة

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	النمو المهني	4.19	0.25	مرتفعة
3	العلاقات الانسانية	3.34	0.07	مرتفعة
4	تطوير المناهج	3.99	0.18	مرتفعة
	الدرجة الكلية لجميع المحاور	4.20	0.21	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة على المجالات كافة، وعلى الدرجة الكلية، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.34 - 4.29)، والانحراف المعياري بين (0.07 - 0.25). ويعزو الباحثان ذلك إلى خبرة مدير المدرسة السابقة كمعلم تمكنه من قيادة المعلمين نحو اتمام واجباتهم التعليمية، وتنفيذها بكفاءة، مما يساعد في ضبط العمل المدرسي، وتنفيذ المهام التعليمية بفعالية، وبخاصة أنه كان أحد زملائهم قبل تعيينه مديراً، ويعرفهم عن قرب من حيث أدائهم أو اتجاهاتهم نحو التعليم والإشراف التربوي، فضلاً عن حاجتهم للتنمية المهنية، وهذا ما أشارت إليه أدبيات الدراسة في العوران (2010)، وإسماعيل (2009)، وعائش (2008)، والمعايطة (2007). وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2012)، والحرصي (2011)، والشمري (2007)، وأيوول (2013)، ووانزير (2012)، وأبييني (2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وأبي كشك (2009)، وإيكياو (2014)، والكريم (2011)، وبويرير (2009)، وكولاول (2010)، و (Kolawole, 2010).

#### ■ محور التخطيط من وجهة نظر المعلمين:

##### الجدول رقم (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الاشتراك في صياغة الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.	4.44	0.52	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول رقم (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم في محور الإبداع كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (3.80 - 4.33)، والانحراف المعياري (0.57 - 1.04) كما كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال الاجتماعي مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.05)، وانحراف معياري (0.3) باستثناء الفقرة رقم (45) التي كان متوسطها الحسابي (3.4)، وانحرافها المعياري بمقدار (0.30). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يحثون المعلمين على تشجيع الموهوبين، وإتاحة الفرصة لهم، إلا أن النظام ليس مرناً في إتاحة الفرصة للطلبة الموهوبين التنقل بين الصفوف، وبخاصة في السنة الدراسية الواحدة، إذ إن تعليمات النجاح والرسوب والانتقال من صف إلى آخر أو من مرحلة إلى أخرى مركزية بيد وزارة التربية والتعليم، بفعل النظام الساري في فلسطين، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، والشمري (2007)، وأيوول (2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وأبييني (2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (2014)، والكريم (2011)، وبويرير (2009)، وكولاول (Kola- wole, 2010).

وأما النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟. للإجابة على هذا السؤال استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة لاستجابات المعلمين والمعلمات على الاستبانة والجدول رقم (8)، 9، 10، 11، توضح ذلك:

##### الجدول (8):

ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاور المعلمين

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	التخطيط	4.29	0.17	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	يشجع مدير المدرسة الإبداع لدى المعلمين في مختلف تخصصاتهم.	4.37	0.61	مرتفعة
12	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتحاق بدورات الحاسوب.	4.25	0.62	مرتفعة
9	يسهل مدير المدرسة للمعلمين الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	4.21	0.70	مرتفعة
11	يحث مدير المدرسة المعلمين على الاطلاع على الدوريات المتخصصة كل حسب تخصصه.	4.15	0.78	مرتفعة
15	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء دراسات وبحوث علمية.	4.13	0.72	مرتفعة
13	ينظم مدير المدرسة برامج تربوية للمعلمين الجدد.	4.05	0.73	مرتفعة
7	ينظم مدير المدرسة دورات تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم.	4.04	0.75	مرتفعة
17	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته إلى المعلمين.	4.01	0.88	مرتفعة
8	يعرض مدير المدرسة دروساً نموذجية باستخدام التقنيات التربوية الحديثة.	3.63	0.90	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحو النمو المهني	4.19	0.25	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التخطيط كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (3.63 – 4.60)، والانحراف المعياري (0.07 – 0.25). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات المحور الفني فقد كانت مرتفعة كذلك، بمتوسط حسابي مقداره (4.19)، وانحراف معياري بمقدار (0.25). ويعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل المعلم فنية بالدرجة الرئيسة، فهو خبير بها بفعل التجربة والممارسة، والتأهيل المستمر أثناء الخدمة الذي يتلقاه في إطار دورات وورشات عمل، وندوات، (الجرجراوي والنخالة، 2009)، ونشرات تصدرها الجهات الفنية في وزارة التربية والتعليم (2012)، والتأهيل لعلمي الذي تلقاه في الجامعة، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجراوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، الشمري (2007)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wan-2012)، وآييني (Ayeni, 2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، و الكرديم (ALkrdem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

■ محور العلاقات الانسانية:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الاشتراك في عملية التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة.	4.36	0.52	مرتفعة
5	يناقش مدير المدرسة المعلمين في استراتيجيات التدريس التي ينفذها في غرفة الصف.	4.36	0.59	مرتفعة
4	يمكن مدير المدرسة المعلمين من الاطلاع على نماذج من الخطط الدراسية (اليومية والفصلية) بغية الاستفادة منها.	4.31	0.64	مرتفعة
2	يدرب مدير المدرسة المعلمين على صياغة الأهداف التربوية (العامة والخاصة) في التخطيط للدرس.	4.00	0.72	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور التخطيط	4.29	0.17	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول رقم (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التخطيط كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.00 – 4.44)، والانحراف المعياري بين (0.52 – 0.72). كما كانت الدرجة الكلية لفقرات محور التخطيط مرتفعة كذلك، بمتوسط حسابي مقداره (4.19)، وانحراف معياري بمقدار (0.17). ويعزى الباحثان ذلك إلى أن طبيعة عمل المعلم تقوم على التخطيط للتعليم بدءاً من البيت وانتهاءً بغرفة الصف، مما يكسبه خبرة التخطيط ومهارته، فضلاً عن أن المديرين يحاولون التغلب على أعبائهم الإدارية بإشراك المعلمين في التخطيط للعمل في المدرسة، إضافة إلى أن تعليمات وزارة التربية والتعليم كما وردت في (2012)، تشجع العمل الفريقي في المدرسة. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجراوي والنخالة (2012)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wan-2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

■ المحور الفني من وجهة نظر المعلمين:

الجدول رقم (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الفني:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الانخراط في البرامج التدريبية.	4.46	0.61	مرتفعة
10	يمكن مدير المدرسة المعلمين من تبادل الزيارات في المدرسة.	4.60	0.63	مرتفعة
14	يلتقي مدير المدرسة المعلمين بشكل هادف داخل المدرسة.	4.39	0.72	مرتفعة



## الجدول رقم (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقات الانسانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	يدعم مدير المدرسة العلاقات الانسانية بين المعلمين.	4.42	0.70	مرتفعة
18	يبدي مدير المدرسة اهتماماً بدور المعلمين في العمل المدرسي.	4.41	0.64	مرتفعة
25	يتعامل مدير المدرسة مع وجهات نظر المعلمين باحترام لدى محاورتهم.	4.41	0.65	مرتفعة
22	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بسهولة.	4.39	0.75	مرتفعة
21	يحث مدير المدرسة المعلمين على العمل التعاوني في اطار الفريق الواحد.	4.38	0.68	مرتفعة
24	يعزز مدير المدرسة الجهود المميزة للمعلمين.	4.38	0.61	مرتفعة
20	يراعي مدير المدرسة الحاجات الاجتماعية للمعلمين.	4.29	0.73	مرتفعة
26	ينمي مدير المدرسة العلاقات الانسانية بين الادارة والمعلمين.	4.28	0.67	مرتفعة
27	يعزز مدير المدرسة العلاقات الانسانية بين المعلمين والطلبة.	4.28	0.71	مرتفعة
23	يتعامل مدير المدرسة بعدالة مع المعلمين في تطبيق الثواب والعقاب).	4.21	0.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور العلاقات الانسانية	4.34	0.07	مرتفعة

المجتمع، ذلك أن المدرسة تسعى إلى الإسهام في تطوير المجتمع وخدمته في إطار مفاهيم المدرسة المجتمعية الحديثة (أبو الوفا وسلامة، 2000)، و (البدوي، 2005) وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي (2011)، الشمري (2007)، وأيوول (2013)، ووانزير (Wan-2012)، وآييني (Aveni, 2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkrdem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

أظهرت نتائج الجدول رقم (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور العلاقات الانسانية كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.21 - 4.42)، والانحراف المعياري (-0.77) (0.61)، أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات محور العلاقات الانسانية فقد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.34) أيضاً، وانحراف معياري بمقدار (0.07). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التوجه التربوي العام في فلسطين يميل إلى الانفتاح على

## ■ محور تطوير المناهج:

## الجدول رقم (12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تطوير المناهج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
35	يتابع مدير المدرسة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج.	4.31	0.64	مرتفعة
32	يعمم مدير المدرسة على المعلمين النشرات الخاصة بتطبيق المناهج.	4.22	0.67	مرتفعة
29	يوضح مدير المدرسة الأهداف العامة للمناهج للمعلمين.	4.00	0.75	مرتفعة
28	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه.	3.92	0.70	مرتفعة
34	يبحث مدير المدرسة مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.	3.90	0.82	مرتفعة
33	ينظم مدير المدرسة حلقات نقاش حول المناهج الجديدة مع المعلمين.	3.88	0.77	مرتفعة
31	يعقد مدير المدرسة ندوات حول الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية.	3.86	0.85	مرتفعة
30	ينظم مدير المدرسة ورشات عمل حول تحديد طرق تطبيق المناهج.	3.83	0.80	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور تطوير المناهج	3.99	0.18	مرتفعة

(2007)، وأبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)،  
والكرديم (ALkrdem, 2011)، وبويرير (Poirier, 2009)، وكولاول  
(Kolawole, 2010)، وأيوول (Ouewole, 2013)، ووانزير (Wan-  
zare, 2012)، وأييني (Aveni, 2012)،

■ الفرضية الثانية: لاختبار هذه الفرضية التي تنص  
على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري  
المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة  
الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة  
نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أجري  
تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ويبين الجدول رقم  
(14) والجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (14)

متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجات ممارستهم لمهامهم الإشرافية في  
مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من بكالوريوس	2	4.11
بكالوريوس	17	4.35
ماجستير فأعلى	11	4.36
المجموع	30	4.34

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس  
الثانوية لدرجات ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر  
المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.52	0.60
داخل المجموعات	3.07	27	0.11		
المجموع	3.19	29			

يتضح من الجدول رقم (15) أن الفروق بين متوسطات  
استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجات ممارستهم  
لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة  
نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ليست ذات دلالة إحصائية،  
فقد كانت قيمة (ت) (0.52) وكانت (ف) تساوي (0.60) وهي  
ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية.  
ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تعيين مديري المدارس يخضع  
لمعايير إدارية وفنية مقننة، منذ أكثر من 10 سنوات، بما فيها  
الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، فضلاً عن أن أدوارهم الفنية  
والإدارية محددة بالأنظمة والتعليمات التي تقرها وزارة التربية  
والتعليم، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي حامد  
(2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، واختلفت هذه النتيجة  
مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وحمد (2014)، وإيكياو  
(Ekyaw, 2014)، و الكرديم (ALkrdem, 2011)، وبويرير (Poiri-

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) أن درجة ممارسة مديري  
المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور تطوير المناهج  
كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها  
الحسابية ضمن الفترة (3.83 - 4.31)، والانحراف المعياري  
(0.07 - 0.25). كما كانت الدرجة الكلية لفقرات محور تطوير  
المناهج مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.99)، وانحراف  
معيارى بمقدار (0.18). ويعزو الباحثان أن دور المعلم يمتد إلى  
إعادة تحليل المحتوى وترتيبه، بما يحقق الأهداف التعليمية التي  
يخططها ويصوغها قبل دخوله غرفة الصف كما يورده نشوان  
ونشوان (2001). وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة  
الخطيب (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة  
(2012)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وأييني (Aveni, 2012)،  
واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)،  
وإيكياو (Ekyaw, 2014)، وبويرير (Poirier, 2009)، وكولاول  
(Kolawole, 2010).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

■ الفرضية الأولى: لاختبار هذه الفرضية التي تنص  
على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري  
المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة  
الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة  
نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس، استخدم اختبار  
(ت) للعينات المستقلة (t-test). ويبين الجدول رقم (13) نتائج  
اختبار (ت).

الجدول رقم (13)

متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس  
محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	16	3.31	0.33	28	0.52	0.61
أنثى	14	3.40	0.34			

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفروق في متوسطات  
استجابات المديرين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية في  
مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس،  
ليست ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، إذ كانت قيمة (ت)  
للدرجة الكلية (0.52) وكانت (ف) تساوي (0.61) وهي ليست  
ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزو  
الباحثان ذلك إلى أن تعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة  
بمهام مديري ومديرات المدارس الفنية والإشرافية واحدة، وأن  
إجراءات الرقابة والتفتيش والتوجيه الفني في الوزارة واحدة  
أيضاً كما أوردها دليل الإشراف التربوي (2012)، والأدلة  
والنشرات السابقة. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة  
حمد (2014) والجرجاوي والنخالة (2012)، والحرصي  
(2011)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري

دراسة أبي كرشك (2009)، ويكياو (Ekyaw, 2014)، و الكريدم (Kola-2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاوول (Wanzare, 2010)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Aveni, 2012)، وآييني (2012).

■ الفرضية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test). ويبين الجدول رقم (18) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (18)

متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص

الدالة الإحصائية	القيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
0.94	0.08	28	0.32	3.35	10	علمي
			0.35	3.34	20	علوم انسانية

يتضح من الجدول رقم (18) أن الفروق في متوسطات استجابات المديرين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص، ليست ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، إذ كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (0.08) وكانت (ف) تساوي (0.94) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدير المدرسة متخصص في مبحث واحد، وليس في كل المباحث، كما أن دور مدير المدرسة الفني يتعلق بالإجراءات العامة ومهام المعلم غير التخصصية، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي (2014)، والنخالة (2012)، والحراصي (2011)، والشمري (2007)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وآييني (Aveni, 2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي شتك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكريدم (ALkr-2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاوول (Kolawole, 2010).

■ الفرضية الخامسة: لاختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير جنس المعلم"، جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test). ويبين الجدول رقم (19) نتائج اختبار (ت).

(er.2009)، وكولاوول (Kolawole, 2010)، والحراصي (2011)، الشمري (2007)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wan-2012)، وآييني (Aveni, 2012).

■ الفرضية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير متغير سنوات الخدمة، أجري تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ويبين الجدول رقم (16) والجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (16)

متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجات ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من 5	0	0
5 - 10	1	4.78
11 - 16	8	4.41
أكثر من 16	21	4.30
المجموع	30	4.34

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجات ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.26	2	0.13	1.21	0.31
داخل المجموعات	2.92	27	0.11		
المجموع	3.18	29			

يتضح من الجدول رقم (17) أن الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجات ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم تبعا لسنوات الخدمة ليست ذات دلالة إحصائية، فقد كانت قيمة (ت) (1.21)، وقيمة (ف) تساوي (0.31) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزى ذلك إلى أن أدوار المديرين الفنية تصبح بعد فترة زمنية روتينية، بحيث يهتمون بتطبيق الأنظمة والتعليمات، وأن خبرتهم تصبح خبرة مكررة بعد سنوات الخدمة، إضافة إلى أن التشكيلات المدرسية وتنقلات المعلمين والمعلمات قليلة، مما يسهل عمل مدير المدرسة نتيجة لمعرفته بمعلمي مدرسته. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والحراصي (2011)، والشمري (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة

## الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.51	0.60
داخل المجموعات	19.18	98	0.20		
المجموع	19.38	100			

يتضح من الجدول رقم (21) أن الفروق بين متوسطات متوسطة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ليست ذات دلالة إحصائية، فقد كانت قيمة (ت) (0.51) وكانت (ف) تساوي (0.60) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويمكن عزو ذلك إلى أن المهام الإشرافية التي يضطلع بها مديرو المدارس تجاه جميع المعلمين واحدة، من حيث التنظيم والإجراءات والوقت، إذ يعلم المديرون المعلمين بموعد الحصة الإشرافية، كما يجتمع مديرو المدارس مع المعلمين قبل دخولهم إلى الغرفة الصفية لتنفيذ المهام الإشرافية، ويقدمون لهم الإرشادات الضرورية، كما يجتمعون معهم بعد تنفيذ المهمة الإشرافية ويناقشون معهم ملاحظاتهم، وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة في العوران (2010)، ووزارة التربية والتعليم (2012)، الزهراني (2014)، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والشمري (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (2014)، والحراصي (2011) والكرديم (2011) وأيوول (2013)، ووانزير (2012)، وأييني (2012)، وبويرير (2009)، وكولاول (2010).

الفرضية السابعة: لا اختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ويبين الجدول رقم (22) والجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين.

## الجدول رقم (22)

متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من 5	19	4.17
5 - 10	33	4.27
11 - 16	28	4.25

## الجدول رقم (19)

متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير جنس المعلم

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	45	4.15	0.45	99	1.08	0.29
أنثى	56	4.25	0.43			

يتضح من الجدول رقم (19) أن الفروق في متوسطات استجابات المديرين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير جنس المعلم، ليست ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، إذ كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.08) وكانت (ف) تساوي (0.29) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويمكن عزو ذلك إلى مركزية التعليمات الناظمة لدور مديري المدارس ومديراتها الإشرافية، وإجراءات التفويض والمتابعة لهم، فضلاً عن أن المرأة في العالم عموماً، والمرأة الفلسطينية خصوصاً بدأت تأخذ دوراً ريادياً في الكثير من المواقع الإدارية والسياسية، وفي قيادة منظمات الأعمال، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014)، وحمد (2014)، والحراصي (2011)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والشمري (2007)، وأيوول (Ouewole, 2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وأييني (Aveni, 2012)، والكرديم (ALkr-dem, 2011)، وبويرير (Poirier, 2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

الفرضية السادسة: لا اختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ويبين الجدول رقم (20) والجدول رقم (21) نتائج تحليل التباين.

## الجدول رقم (20)

متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من بكالوريوس	9	4.09
بكالوريوس	75	4.20
ماجستير فأعلى	17	4.30
المجموع	101	4.20



الجدول رقم (24)

متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
علمي	31	4.08	0.42	99	1.92	0.06
علوم انسانية	70	4.26	0.44			

يتضح من الجدول رقم (24) أن الفروق في متوسطات استجابات المديرين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، ليست ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.92) وكانت (ف) تساوي (0.06) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزى ذلك إلى أن مهام مديري ومديرات المدارس الإشرافية ليست تخصصية، ولا تتعلق بتخصصات المعلمين والمعلمات، وإنما تتعلق بألية تنفيذ المهام التعليمية، وصياغة الأهداف السلوكية، وتناول المحتوى، وضبط الصف وتعزيز الطلبة، وإدارة التفاعل الصفّي، وغيرها من المهام غير التخصصية وهذا ينسجم مع ما أورده الباحثان في أدبيات الدراسة، كما أشار إلى ذلك نشوان ونشوان (2001)، والوعوان (2010)، ووزارة التربية والتعليم (2012)، والزهراني (2014)، والخطيب (2014)، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2014)، وأبي حامد (2013)، والشمري (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحراصي (2011)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وآييني (Ayni, 2012)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkrdem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010).

### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان ب:
- تسهيل تواصل المديرين مع الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم.
- عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة مدير المدرسة الإشرافية.
- زيادة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري المدارس للناية بالمواهب بما يمكن الطلبة الموهوبين من حضور حصص دراسية في الصفوف الأعلى.
- إبلاغ المعلمين قبل تنفيذ الزيارات الإشرافية.
- عقد ورشات عمل وعرض حصص نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات المتطورة.
- تخفيف أعباء المديرين الإدارية، ليتمكنوا من أداء أدوارهم الفنية.

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي
أكثر من 16	21	4.06
المجموع	101	4.20

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.64	3	0.21	1.11	0.35
داخل المجموعات	18.74	97	0.19		
المجموع	19.38	100			

يتضح من الجدول رقم (23) أن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لسنوات الخدمة ليست ذات دلالة إحصائية، فقد كانت قيمة (ت) (1.11) وكانت (ف) تساوي (0.35) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى الخبرة التي اكتسبها المعلمون والمعلمات أثناء الخدمة وتكرارها، يسهل عمل المدير الفني معهم، بحيث تصبح روتينية مع مرور الزمن، مما جعل استجابات المعلمين نحو درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية واحدة، ودون أن تتأثر بعدد سنوات الخدمة، وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة في الإجراءات التي تتبعها وزارة التربية والتعليم (2012) لضمان التزام المديرين والمديرات بالمعايير التي حددها والمتعلقة بمهامهم الإشرافية، الزهراني (2014) وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي حامد (2013)، وحمد (2014)، والشمري (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي كشك (2009)، والجرجاوي والنخالة (2012)، والحراصي (2011)، وإيكياو (Ekyaw, 2014)، والكرديم (ALkrdem.2011)، وبويرير (Poirier.2009)، وكولاول (Kolawole, 2010)، وأيوول (Ouewole.2013)، ووانزير (Wanzare, 2012)، وآييني (Ayni, 2012).

■ الفرضية الثامنة: لاختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى التخصص للمعلم"، جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test). ويبين الجدول رقم (24) نتائج اختبار (ت).

- إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية

1. أحمد، حافظ فرج ووجدي، حافظ محمد (2003) إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر.
2. إسماعيل، أحمد جلال (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
3. البدوي، طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر، الأردن.
4. الجرجاوي، علي زياد والنخالة بن سالم (2009). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة. مجلة مستقبل التربية. مجلد 15. العدد 55. ص ص: 1-40.
5. الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (2005). معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة. جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.
6. الحراجي، راشد بن علي بن حمد (2011). فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
7. حمد، الهام حسن محمد (2004). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.
8. الخطيب، أمل (2005). الإدارة المدرسية - فلسفتها - أهدافها - تطبيقاتها. ط1. عمان: دار قنديل للنشر، الأردن.
9. الخطيب، سامر محمد (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جدارا، الأردن.
10. رمزي، عبد القادر هاشم (1997). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. الكويت: المكتبة الوطنية، دولة الكويت.
11. الزهراني، حسن بن عبد الله بن حسن (2014). إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
12. سلامة، عيشاء رمضان (2011). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.
13. أبو سمرة، محمود ومعمار، مجدي (2003). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العدد 27: ص. ص 273 - 310.
14. الشراري، عبد الرحمن (2005). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
15. الشريحة، محمد مطير مجبل (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. الشمري، سالم بن مبارك (2007). درجة الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية وفق التوجهات الإدارية المعاصرة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.
17. الطعاني، حسن (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه وأساليبه. عمان: دار الشروق، الأردن.
18. عابدين، محمد عبد القادر (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق، الأردن.
19. عايش، أحمد جميل (2008) تطبيقات الإشراف التربوية. ط1. عمان: دار الميسرة، الأردن.
20. عبد الهادي، جودت عزت (2002). الإشراف التربوي - مفاهيم وأساليبه. المجتمع. ط1. عمان: دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. العوران، إبراهيم (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
22. أبو كشك، داعس (2009). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية. دراسة مقدمة الى المؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسة المنعقد في جامعة النجاح الوطنية بتاريخ 5/ 4/ 2009.
23. المعاينة، عبد العزيز عطاالله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
24. نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر (2001). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. غزة: مطبعة ومكتبة دار المنارة، فلسطين.
25. وزارة التربية والتعليم (2012). دليل الإشراف التربوي. مطبوعات وزارة التربية والتعليم. رام الله، فلسطين.

<http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3302>

26. أبو الوفا، جمال وسلامة عبد العظيم (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Alkrdem, Mofareh (2011). *School based instructional supervision in Saudi Arabian public secondary schools. Unpublished doctorate dissertation. University of York, Canada.*
2. Ayeni, Adelou Joshua (2012). *Assessment of principals' supervisory role for quality assurance in secondary schools in ondo state, Nigeria. World journal of education Vol. 2. No. 1 Feb. pp: 62- 69*
3. Ek you, Berhane Assfa (2014). *The practices and challenges of instructional supervision in Asossa zone primary schools. Unpublished master thesis. Jima University.*
4. Kolawole, Adenike Olayinka (2010). *Comparative study of instructional supervisory roles of secondary school principals and inspectors of the ministry of education in Lagos state, Nigeria. University of Ado- Ekitt, Nigeria. European scientific Journal. Vol. 8. No. 28. ISSN: 1857- 7881 Dec. education. pp: 37- 45.*
5. Mckmimie, B. (2011). *BPSCSC Fourth year book. School of Psychology. University of Queensland, Australia.*
6. Poirier, O, Daniel (2009). *A principals' and teachers perceptions and understandings of instructional leadership. A case study of one school. Unpublished master thesis. University of Saskatchewan. Saskarton, Canada.*
7. Oyewole, Babatope Kolade and Alonge, Hezekiah Ogbomida (2013). *Principals' instructional supervisory role performance and teachers motivation in Ekiti central senatorial district of Ekiti State, Nigeria. Journal of educational and social research. Vol. 3, No. 2. May. Issn 22390978x. p: 295- 302.*
8. Wanzare, Zachariah (2012): *Instructional supervision in public secondary schools in Kenya. Journal of Masen University Educational Management Administration leadership, Vol. 40. No2. Mar. pp: 919- 934.*

#### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

1. *Electronic website references retrieved 31/ 3/ 2016*