Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies No – (45) .September 2024
https://journals.qou.edu/index.php/nafsia
E-ISSN: 2307-4655 / P-ISSN: 2307-4647

Effectiveness of the Educational Supervision System in Palestine in light of Some Variables

*Mr. Ayyoub Mousa Olyan[1] *, Prof. Ratib Salama Al-Saud[2]*

1PhD student, AL-Quds University, Jerusalem, Palestine. 2 Professor, University of Jordan, Amman, Jordan.

Oricd No: 0000-0002-5012-1260 **Oricd No**: 0009-0008-6879-1669
Email: ayyoub.olyan@moe.edu.ps **Email**: alsoud@ju.edu.jo

Received: 6/03/2024

Revised: 10/03/2024

Accepted: 7/04/2024

***Corresponding Author:** ayyoub.olyan@moe.edu.ps

Citation: Olyan , A. M., & Al-Saud, R. S. Effectiveness of the Educational Supervision System in Palestine in light of Some Variables. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45). https://doi.org/10.33977/1182-015-045-015

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University، Palestine، all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objective of the study: This study aims to identify the degree of effectiveness of the educational supervision system in Palestine and its relationship to some variables.
Study Methodology: The researchers followed the descriptive survey approach to achieve the objectives of the study, through a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of 261 male and female supervisors, and 369 male and female managers.
Study Results: The results showed that the degree of effectiveness of the management of the educational supervision system in Palestine from the point of view of supervisors and school principals was high, and that there were statistically significant differences at the significance level (α =.05) attributed to the effect of the "job title" variable on the overall score among principals from On the one hand, and among educational supervisors on the other hand, it was in favor of the principals. The results also showed that there were no differences due to the "gender" variable and the "academic qualification" variable.
Conclusion: Focus on the necessity of the educational supervisor's involvement with the school principal in analyzing the educational environment. Linking the necessary professional development for teachers to the implementation of educational programs. And developing the capabilities of teachers, as it must take into account the development of self-reflection skills in their educational performance.
Keywords: Educational supervision, educational supervision system.

فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء بعض المتغيرات

أ. أيوب موسى عليان[1]، أ. د. راتب سلامة السعود[2]*

[1]طالب دكتوراه، كلية التربية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
[2]أستاذ كلية التربية، أستاذ السياسات التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الملخص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة* التعرّف إلى درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات.
منهجية الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال استبانة وزّعت على عينة الدراسة؛ والمكونة من (261) مشرفاً ومشرفة، و (369) مديراً ومديرة.
نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس كانت مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= .05) تعزى لأثر متغير "المركز الوظيفي" في الدرجة الكلية بين المديرين من جهة، والمشرفين التربويين من جهة أخرى وكانت لصالح المديرين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير" الجنس"، ومتغير "المؤهل العلمي".
الخلاصة: التركيز على ضرورة مشاركة المشرف التربوي مدير المدرسة في تحليل البيئة التربوية، وربط التنمية المهنية اللازمة للمعلمين بتنفيذ البرامج التعليمية، وتطوير قدرات المعلمين؛ إذ يجب أن تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي لديهم.
الكلمات مفتاحية: الإشراف التربوي، منظومة الإشراف التربوي.

المقدمة

تشهد الأنظمة التربوية في جميع أنحاء العالم سلسلة من التطورات والتغيرات في المعرفة والعلوم والتكنولوجيا بشكل متسارع، وهو ما دفع الخبراء التربويين إلى إعادة النظر في الأنظمة التعليمية، وتكثيف الاهتمام بالمعلم؛ نظراً لدوره المحوري في عملية التعليم. ويعدّ نظام الإشراف التربوي من الأركان الأساسية في إدارة المنظومة التربوية؛ ووجوده مرتبط بضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، ومدى تحقق النتاجات التعليمية، بالإضافة إلى أنه رافعة أساسية لتطوير أداء المعلمين والطواقم المساندة، والارتقاء بقدراتهم بشكل فعّال. وكلما كان هذا النظام متطوراً قابلاً للتغيير؛ قادراً على الاستجابة للمتغيرات المستجدة كان أكثر قدرة على تقديم الإرشاد والدعم والإسناد اللازمَيْن للمعلمين، وتوجيه عملية النمو المهني لديهم. وتعدّ العملية الإشرافية العامل الأساس في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، إذ تعتمد على أساليب متنوعة، منها الزيارات الصفية، وإشراف الأقران، والدورات التدريبية، ومجتمعات التعلم المهني للمعلمين أثناء الخدمة، وهدفها تحسين مهارات المعلمين، وتجويد ممارستهم التعليمية، وتعزيز قدراتهم الذاتية على تقييم نتائج أعمالهم. وعليه، فإن عمل المشرف التربوي يتمثل في تقديم خدمة فنية وإدارية متخصصة هدفها الأسمى الإسهام في النمو المهني للمعلمين في مجال التعليم بشكل عام، وتعزيز أدائهم وتحسين العملية التعليمية على وجه الخصوص، ودعم تعلم الطلبة وتحصيلهم والاهتمام برفاهيتهم.

وتنبع أهمية الإشراف التربوي من أهمية دوره الهادف إلى تجويد العملية التعليمية بعناصرها كافة، وإحداث التكامل بين عناصرها بما يكفل تحسين المخرجات التعليمية. وفي إطار الحرص على تطوير التعليم وتحسين نتاجاته، ورفع كفاءة العاملين في المجال التربوي، وفي ضوء ما تواجهه المؤسّسات التعليمية من تحديات متزايدة، غدا تطوير الإشراف التربوي أمرًا حاسمًا لتحقيق التحسين المستدام وضمان جودة التعليم، فالإشراف التربوي يعدُّ عملية قيادية لها قدرة على التأثير في المعلمين والمديرين والطلاب وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية؛ وذلك لتنسيق الجهود بهدف الارتقاء بتلك العملية وتحقيق أهدافها (زايد ورمان، 2015).

كما تبرز أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية من خلال الدور المنوط بالمشرف التربوي، فهو يقوم بتوجيه الطاقات الكامنة لدى المعلمين باستخدام خبراته ومهاراته لخلق بيئة تعليمية مناسبة، يتولى المشرف التربوي فيها مسؤولية القيادة التنظيمية والتربوية، والإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية وإدارتها وتنميتها وتقويمها؛ لتحقيق التكامل بين المواد الدراسية المختلفة. كما يقوم بتنمية قدرات المعلمين ورفع مستواهم وتمكينهم من مهارات تعليمية فعالة، ويقوم أيضا بمساعدة المعلمين في تشخيص الطلبة لتخطي صعوبات العملية التعليمية .

استنادا لما سبق؛ لا بد من وجود رؤية مستقبلية لتطوير الإشراف التربوي؛ لتمكينه من أداء دوره ورسالته في تحسين نتاجات التعليم، حتى نقدم للمجتمع الطالب المنتمي لوطنه، المبتكر، الواثق بقدراته، المنتج للمعرفة لا المستهلك لها، والمتمتع بالكفايات والمهارات العلمية والوجدانية المطلوبة، للإسهام في بناء الحضارة الإنسانية.

ولتحقيق الأهداف والدور المميز للإشراف التربوي في العملية التعليمية، فإن الأمر يتطلب استخدام أنواعا وأساليب متنوعة تتناسب مع مختلف الظروف والمواقف التعليمية، حيث يتبع المشرف التربوي نهجًا يعتمد على تحليل طبيعة الموقف التعليمي ومستوى خبرته وشخصيته، مع مراعاة خصائص المعلم المشروف عليه، وتشمل الأساليب المستخدمة الزيارات الصفية، وورش العمل التربوية، والدروس التوضيحية، وإشراف الأقران، ورغم تنوع الأساليب، إلا أنه لا يمكن اعتبار أي منها الأفضل في جميع الحالات والمواقف ومع المعلمين جميعهم وفي جميع الظروف المدرسية. (خضرة، 2014).

وفي ضوء ما سبق، وبغية تحسين نتاجات التعلم لدى الطلبة، لا بد من تشخيص واقع منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، لنتمكن من تقديم التوصيات الكفيلة بالتحسين؛ لذا قام الباحثان بدراسة مدى فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.

مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

يواجه الإشراف التربوي في فلسطين العديد من التحديات التي تعيق فاعليته في تحقيق أهدافه، منها قلة الكوادر البشرية المؤهلة، وضعف البنية التحتية، ونقص الموارد المالية، وغياب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية.

وفي ظل الجهود الحثيثة التي بذلت لتطوير إدارة المنظومة التربوية في فلسطين، وما فرضته الثورة التكنولوجية المعاصرة على الأنظمة التربوية بشكل عام، أصبح التطور والتكيف ضرورة لهذه المنظومة لمواكبة التحديث المستمر حتى تفي بمتطلبات

العصر، ورغم تعدد نظريات الإشراف التي طبقت، وعدم تبني تعليمات موحدة ومستقرة تنظم عمل منظومة الإشراف التربوي، واعتماد المشرف التربوي على زيارة واحدة للمعلم في السنة، وعدم وجود من يشرف على العملية بشكل تربوي تكاملي يضمن التفاعل على مستوى الصف أو المبحث كمجموعة كاملة في المدرسة، فإن تطوير قدرات المعلمين لا يلقى الاهتمام الكافي باحتياجاتهم في السياقات الصفية، ولا يراعى الفروق في طرق تعلّمهم وإمكانياتهم (جبر، 2023).

وتشير بعض الدراسات إلى وجود تحدياتٍ تواجه منظومة الإشراف التربوي في فلسطين كدراسة زامل ورجبي (2022)، ودراسة الحاج (2020)، ومن هذه التحديات: قلة الكوادر البشرية المؤهل، حيث يُعاني الإشراف التربوي من نقصٍ في عدد المشرفين التربويين، ممّا يُعيق قدرتهم على تغطية جميع المدارس بشكلٍ كافٍ، وضعف البنية التحتية التي تفتقر في بعض المدارس إلى المرافق والمعدات اللازمة لدعم عملية الإشراف التربوي. وكذلك نقص الموارد المالية حيث تُعاني وزارة التربية والتعليم من نقصٍ في الموارد المالية المخصصة للإشراف التربوي، ممّا يُعيق قدرتها على توفير الأدوات والوسائل اللازمة للمشرفين التربويين، كما أنّ من التحديات غياب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية: حيث يُلاحظ غياب التنسيق بين وزارة التربية والتعليم، والجامعات، والمؤسسات التربوية الأخرى في مجال الإشراف التربوي

واستناداً إلى عمل الباحث الأول لفترة زادت على 30 عاماً في معظم المواقع التعليمية والإدارية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم، ومن خلال إطلاع الباحث الثاني على واقع الإشراف التربوي في فلسطين بحكم تدريسه لمساق الإشراف التربوي في إحدى الجامعات الفلسطينية، تبلورت لديهما قناعة بضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم إلى توفير الظروف الملائمة لتعزيزه دور المشرفين التربويين من خلال ممارسة الأنماط الإشرافية المختلفة، ما دفعهما إلى إجراء هذه الدراسة لمعرفة درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في مدارس فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في ضوء بعض المتغيرات، وبالتالي تطوير الأداء المدرسي.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في ضوء بعض المتغيرات؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس، السؤال الفرعي الآتي:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين تعزى لمتغيرات: (المركز الوظيفي، والجنس، والمُؤهّل العِلمي)؟

أهداف الدِراسة

هَدَفَت هذه الدراسة إلى:

1. التعّرف إلى درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في ضوء بعض المتغيرات.
2. الكشف عن فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات: (المركز الوظيفي، والجنس، والمُؤهّل العِلمي).

أهميَة الدِراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

الأهمية العلمية (النظرية): نبعت أهمية الدراسة من الآتي:

1. توافق موضوع الدراسة مع التوجهات التعليمية الحديثة، في ظل المتغيرات التي يشهدها القطاع التعليمي الفلسطيني؛ لأنها تقوم على تهيئة المناخ الملائم لتحقيق رؤية الوزارة في تحسين الأداء التعليمي للمعلم وإيجاد تعلم متمركز حول الطالب.
2. كون الدراسة – في حدود علم الباحثيْن – من الدراسات الرائدة التي تناولت موضوع فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين.
3. إسهام الدراسة في إثراء المكتبة العربية كونها تشكل إضافة علمية جديدة تسهم في بناء قاعدة معلومات وبيانات في موضوع فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، وتشكل مرجعا أدبيا للباحثين في هذا المجال وتلهمهم لدراسة سبل تطوير مجالات المنظومة الإشرافية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية، بنتائج الدراسة الميدانية، التي تفيد في تطوير أداء المعلمين في المدارس الفلسطينية.
2. من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في الكشف عن جوانب القوة والضعف في ممارسة المشرف التربوي ومدير المدرسة للإشراف التربوي؛ الأمر الذي سيؤدي إلى جعلهم على بصيرة في عملية التخطيط لتطوير منظومة الإشراف التربوي.
3. بناءً على النتائج، يمكن للمشرفين التربويين ومديري المدارس اتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيز المعلمين في النهوض بالعملية التعليمية.

مُصطلحات الدَراسة: تضمنت الدراسة المصطلح الآتي:

- **الإشراف التربوي Educational Supervision:** عرّفه السعود (69:2022) بأنّه "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم؛ بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها؛ ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعلمية".
- ويعرف الباحثان الإشراف التربوي اجرائيا لأغراض الدراسة: مجموعة من الجهود المنظمة والمخططة والموجهة من مداخل تعليمية وبشرية ومادية، بهدف تعزيز العملية التعليمية والتربوية وتطويرها من خلال مجموعة من أنشطة ومهام، تشمل: المتابعة، والتقويم، وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين بهدف تطوير مهارات المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية إيجابية، ودعم الطلاب في رحلتهم التعليمية، مما يسهم في تحقيق النمو التربوي الشامل والمتكامل.

حدود الدراسة، ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظات الضفة الغربية في فلسطين.
- **الحدود الزمانية:** طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023م.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية ومديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) لدولة فلسطين.

الأدب النّظري، والدراسات السّابقة

أولا. الأدب النظري: تمحور هذا الجزء حول الإشراف التربوي، والإشراف التربوي في فلسطين.

مفهوم الإشراف التربوي: تطور مفهوم الإشراف التربوي بفضل الأبحاث والدراسات والممارسات التي كشفت ضرورة إحداث تغييرات مرغوبة في العملية التعليمية؛ لتلافي القصور ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

- عرّفه سرجيوفاي وسترات (Strratt & Sergiovanni, 10:1983) بأنّه: "مجموعة الأنشطة التي تصمم لتحسين العملية التعليميّة على المستويات كافة في البرنامج المدرسي".
- وعرّفه جلكمان (Glickman, 9:1990) بأنّه: "عبارة عن طرق عدة أو وسائل متشابهة؛ تهدف إلى مساعدة المعلم لتحسن التعليم".
- وعرّف السعود (69:2022) الإشراف التربوي بأنّه: "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم؛ بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها؛ ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعلمية".

أهداف الإشراف التَّربوي:

يهدف الإشراف التَّربوي _بشكل عام_ إلى تحسين عمليتيْ التَّعليم والتَّعلُّم من خلال تَحسين جميع العَوامل المُؤثرة عليها، ومُعالجة الصُّعوبات الَّتي تُواجهها. ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة أهداف فرعيَّة تتكامل فيما بينها، لكنَّها تختلف باختلاف ظُروف البيئة والأَهداف الَّتي يَضعَها النِّظام التَّربوي في المُجتمع، وحقيقة الأمر أنّ الناظر إلى عملية الإشراف التربوي يرى أنّ التربويين ينظرون إلى تلك الأهمية من زوايا مختلفة، وهو ما أشار إليه عطوي (2001) من أنّ أهداف الإشراف التربوي تتمثّل في تطوير المنهاج المدرسي ومحتواه وأسلوب تدريسه وتقويمه، وتعديل أساليب التدريس بما يناسب الطلبة وفروقهم الفردية، ومساعدة

المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم بنقـــل التجارب والأبحاث والتدريب والزيارات، والتأثير في أذهان المعلمين لتقبل التغيير والتطوير التربوي، ومساعدتهم في الإقبال على تجريب الأفكار الجديدة، وتهيئة البيئة المحلية للتغيير، وتحسين البيئة المدرسية بتعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين، وإشراكهم في القرارات لرفع درجة رضاهم، وتطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية من خلال فتح أبوابها على المجتمع، والإفادة من مؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور مجالس أولياء الأمور.

أهمية الإشراف التربوي

الإشراف التربوي أداة لتطوير العملية التعليمية التعلمية، وتبرز أهمية الإشراف التربوي كما أجملها خضرة (2014) لكونه أداة لتطوير البيئة التعليمية، ويبدو ذلك من حاجة الإنسان بطبيعته إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين، ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشاراً ومشاركاً له، والتحاق عدد من المعلمين غير المؤهلين للعمل في مهنة التدريس، يتطلب وجود مُخطِط ومدرب ومرشد، والاحتكاك بعدد من المعلمين القدامى المؤهلين تربوياً بواقع يختلف في صفاته وإمكانياته عمّا تعلموه أو تدرّبوا عليه سابقاً من أساليب تعليم حديثة في مؤسسات إعداد المعلمين؛ ما يجعل هناك حاجة إلى عملية الإشراف التربوي ليتم خلالها إيضاح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته أمام المعلم الذي لا يزال متمسكًا بأساليب تقليدية اعتاد عليها في عملية التدريس.

أنواع الإشراف التربوي:

يشير هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020) إلى وجود أنواع مختلفة من الإشراف التربوي، ويمكن إيجاز عدد منها:

1. الإشراف التقليدي (التفتيشي): يعتمد على الرقابة والمتابعة وتقييم أداء المعلمين، ويركز على الأخطاء ويقدم حلولًا جاهزة، حيث يُنظر إليه أحيانًا على أنه سلبي ويفتقر إلى التعاون.
2. الإشراف التطويري: ويركز على مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويعتمد على التعاون بين المشرف التربوي والمعلم، ويُستخدم أدوات متنوعة مثل الزيارات الصفية، والمجموعات النقاشية، وورش العمل.
3. الإشراف الوقائي: ويهدف إلى منع حدوث المشكلات قبل وقوعها، ومساعدة المعلمين على التخطيط الفعال وتنظيم العملية التعليمية، ويُستخدم أدوات متنوعة، مثل: خطط العمل، وبرامج التدريب، وتقييمات الاحتياجات.
4. الإشراف الإبداعي: يشجع المعلمين على الابتكار وتجربة أساليب جديدة في التدريس، وعلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلاب، ويُستخدم أدوات متنوعة، مثل: جلسات العصف الذهني، والمشاريع الإبداعية، والفعاليات التفاعلية.
5. الإشراف التشاركي: يعتمد على مشاركة المعلمين في عملية الإشراف التربوي، ويُنظر إليه على أنه أسلوب ديمقراطي يُعزّز التعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية، ويُستخدم أدوات متنوعة، مثل: مجالس المعلمين، واللجان التربوية، والفرق البحثية.
6. الإشراف الإلكتروني: يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات الإشراف التربوي، ويُستخدم أدوات متنوعة، مثل: المنصات التعليمية مثل التيمز والزووم، ومواقع التواصل الاجتماعي، والبرامج الإلكترونية.

أساليب الإشراف التربوي:

يعدّ الإشراف التربوي عنصرًا أساسيًا من عناصر تطوير العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين في المدارس الفلسطينية. ولتحقيق ذلك، يَستخدم المشرفون التربويون مجموعة متنوعة من الأساليب، ومنها ما أشار إليها السعود (2022) على النحو الآتي:

- **الزيارات الصفية**: وتُعدّ من أكثر الأساليب شيوعًا، إذ يزور المشرف التربوي المعلم في صفه أثناء إعطائه الحصة الصفية، ويُلاحظ فيها مهارات المعلم في إدارة الصف، وطرق تدريسه، وتفاعله مع الطلاب، ويُقدم للمعلم ملاحظات إيجابية وبناءة لتطوير مهاراته.
- **المجموعات النقاشية**: ويُتيح هذا الأسلوب تبادل الخبرات والأفكار بين المعلمين، ويُساعد المشرف التربوي المعلمين على الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم.
- **ورش العمل**: تُقام ورش عمل لتدريب المعلمين على مهارات جديدة في التدريس، وتُقدم من خبراء في مجال التربية والتعليم، وتُتيح للمعلمين تطبيق ما تعلموه في بيئة الصف.
- **الدورات التدريبية**: تُقدم الدورات التدريبية للمعلمين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مختلف المجالات التربوية، وتُساعد المعلمين على مواكبة التطورات الحديثة في مجال التربية والتعليم، وتُقدم من خبراء في مجال التربية والتعليم.

- **التقارير والنشرات التربوية**: تُصدر وزارة التربية والتعليم تقارير ونشرات إرشادية تتضمن توجيهات للمعلمين حول مختلف جوانب العملية التعليمية، حيث تُساعد هذه التقارير والنشرات المعلمين على تحسين أدائهم.
- **التكنولوجيا الحديثة**: يَستخدم المشرفون التربويون أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل منصات التعليم الإلكتروني (التيمز ومجموعات الواتس آب...)، للتواصل مع المعلمين وتقديم الدعم لهم، كما تُتيح للمعلمين مشاركة خبراتهم مع بعضهم البعض، وتُساعد المعلمين على الوصول إلى المعلومات والمصادر التعليمية بسهولة.

الإشراف التربوي في فلسطين

حظي الإشراف التربوي في فلسطين باهتمام وزارة التربية والتعليم، وقد مرّ الإشراف التربوي في المراحل الآتية (وزارة التربية والتعليم،2011):

- مرحلة ما قبل السلطة الفلسطينية (1994): اتسمت بالتفتيش رغم تغير الاسم من مفتش إلى موجه ثم مشرف تربوي، وكانت ممارساته وسلوكياته تبتعد عن التخطيط، وتتم بزيارات مفاجئة للمعلمين لرصد الخطأ.
- مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية من عام (1994–1996): مثلّتْ نقطة تحول في الإشراف من الأدوار السابقة إلى أخرى جديدة اتسمت بالدعم والمساندة، وأصبح الإشراف يهدف إلى إحداث التغير في الموقف التعليمي بدلاً من سلوك المعلم، كما أصبح المعلم والمشرف شريكينْ في إنجاح الموقف التعليمي، وتميزت هذه المرحلة عملياً باهتمام المعلمين بتنفيذ القوانين، وإرضاء المشرفين، وغياب الثقة بين المعلم والمشرف التربوي، وظهور تحديات واجهت هذه المرحلة، منها: عدم كفاية الحصة الصفية لإصدار المشرف التربوي حكمه على المعلم.
- مرحلة الأعوام من (1996–2005): فيها تغيرت طبيعة العمل وأصبح دور المشرف التربوي تشاركياً لإنجاح الأسلوب الإشرافي الأنسب للموقف التعليمي، واتسمت بتقديم المشرف التربوي التغذية الراجعة المحببة، والاهتمام بالتدريب الكمي، واستحداث أدوار جديدة في عمل المشرف التربوي كالإشراف العام، كما استحدثت في هذه المرحلة وظائف، مثل مشرف مرحلة (علمي وأدبي)؛ ليقدما الدعم إلى معلمي صفوف المرحلة الأساسية (1–4)، حيث واجهت هذه المرحلة تحديات، أهمها مخلفات الاحتلال السائدة، وكثرة المهمات والأعباء الملقاة على عاتق المعلم.
- مرحلة الأعوام من (2006– 2008): شهدت تحولات ملموسة وانتهاج أنماط جديدة في الإشراف التربوي، وبرزت برامج داعمة ومساندة للمعلم، مثل المتابعة الشاملة، والإشراف التعاوني، والإشراف العام.
- مرحلة من العام 2008 حتى الوقت الحالي: شهدت تطوراً في نظام الإشراف التربوي العام، فهي مرحلة الانتقال من مرحلة التركيز على الإشراف الصفي التخصصي إلى مرحلة الإشراف التربوي المدرسي الشامل، واستحداث مجالس التعلم المهنية، ومجالس التعليم العام، والعنقود وحدة تطوير، واستحداث المشرف التربوي المقيم، الذي اعتبر ضرورة بحكم التواصل المستمر مع المدارس والمكوث فيها أطول فترة ممكنة استكمالاً للتجربة التي طبقتها الوزارة في(84) مدرسة كانت هي الأكثر حاجة للإشراف، وتحديد دور المشرف التربوي بوضوح، والحد من خروج المعلمين من مدارسهم. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة، فهناك تمسك بالتقليدي، وسوء في فهم الرسائل وتفسيراتها، وغياب التعزيز بصورة عامة، وقد أشارت البحوث إلى إيجابية التطور في مفاهيم الإشراف التربوي، الذي تضمن اجتماعات فردية أو جماعية مع المعلمين، وزيارات صفية وورش عمل تربوية تؤدي إلى النمو المهني أثناء الخدمة، وهناك زيارات صفية متبادلة بين المعلمين، ودروس تطبيقية ومؤتمرات ومحاضرات تربوية (وزارة التربية والتعليم، 2015).

ثانيا. الدراسات السابقة:

حاولت دراسة فيث وتشيدوزي (Fath & Chiedozie,2016)، إيضاح أثر فاعلية الإشراف التربوي ومراقبة الجودة على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية، وتحديد كيف يمكن للإشراف التربوي ومراقبة الجودة بتعزيز العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية بولاية أنمبرا بنيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بجوانبه الفنية وأدواته من ملاحظة، واستبانة موجهة إلى المعلمين. وأظهرت النتائج أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة الجودة وفي تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيا، وتحديد خصائص الإشراف التربوي ومراقبة الجودة بفاعليّة، وأهمية تنوع أساليب الإشراف التربوي، من زيارة صفية وبحوث تربوية ونشرات وورش عمل وتبادل زيارات على فاعلية الإشراف التربوي، ودور الإشراف التربوي في دعم المعلمين ومعالجة المشكلات التي تعوق عمليات التعليم والتعلم، مع رصد التّحديات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي.

وأجرى السعدية ورفاقه (2017) دراسة هدفت التعرّف إلى واقع ممارسات المشرفين التربويين في ضوء إدارة الحوار بسلطنة عمان من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، واستُخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانة لقياس إدارة الحوار مكونة من أربعة مجالات: التفاوض، والإقناع، والتواصل، والثقة، وتقييم الموقف الحواري. تألفت عينة الدراسة من (184) مشرفا/ة، و(422) معلما/ة في كل من محافظة مسقط ومحافظتي شمال وجنوب الشرقية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار جاءت بدرجة عالية في المجالات الأربعة، إذ حصل مجال التواصل على المركز الأول، تلاه مجال تقييم الموقف الحواري، ثم مجال التفاوض والإقناع، وأخيرا مجال الثقة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، في المجالات جميعها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، في جميع المجالات باستثناء مجال تقييم الموقف الحواري، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفي المجالات جميعها.

في حين هدفت دراسة عبد الرحمن (2018) الكشف عن واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة وأهميتها لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، واستُخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة طورت أداة وهي استبانة لجمع البيانات اللازمة. وتألفت عينة الدراسة (350) معلمًا ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة. وأشارت النتائج إلى أن واقع مستوى ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان جاء بمستوى متوسط"، وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان بمستوى "عال".

أما دراسة أمبوفو (Ampofo, 2019) فهدفت إلى تقييم تأثير أسلوب الإشراف التربوي التطوري المباشر لمديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في غانا، وتكونت عينتها من (617) مديراً عاماً ورئيس قسم، استخدمت الدراسة المنهج المختلط لمناسبته أهداف الدراسة. في حين استخدمت المقابلة الشخصية والاستبانة أداتين لجمع البيانات من أفراد العينة. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قلّلوا من وقتهم المخصص للإشراف على تخطيط الدروس وتطوير المعلمين، وأن الإشراف الذي يقوم به مديرو المدارس من تخطيط وتطوير الدروس يترك تأثيرا كبيرا على أداء المعلمين.

في حين أجرت الحاج (2020) دراسة هدفت التعرّف إلى واقع الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة لجمع البيانات. وتألفت عينتها من (332) فردًا، منهم (165) معلّما و(167) معلّمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت "مرتفعة" على الدرجة الكلية والمحاور الثلاثة للأداة، كما أظهرت أنّ عدم وجود فروق في الإشراف التطوري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لمجال الإشراف التطوري غير المباشر والدرجة الكلية، بينما كانت هناك فروق في الإشراف المباشر والتشاركي لصالح منطقتي غزة ورفح، وعدم وجود فروق في الإشراف التطوري تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي للمعلمين وسنوات الخبرة.

وسعى هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020) إلى التعرف إلى تحديد العلاقات بين فاعلية الإشراف التربوي وأداء المعلمين واتجاهاتهم في المدارس الثانوية في كوالالمبور، في ماليزيا، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة لعينة من مدارس مختلفة في إحدى مناطق كوالالمبور والتي تضم (200) معلم و(50) مشرفًا، وأشارت النتائج إلى أن الممارسات الإشرافية وموقف المعلمين وأدائهم في مجال الإشراف كانوا في مستوى متوسط في المدارس الثانوية في ماليزيا، وعلاوة على ذلك، لم تظهر العلاقة بين الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين واتجاهاتهم بشكل عام، باستثناء الإشراف التوجيهي الذي أظهر علاقة إيجابية وكبيرة بأداء المعلمين واتجاهاتهم.

في حين حاولت دراسة نجولي ومكولو (Ngole & Mkulu, 2021)، التعرّف إلى دور الإشراف التربوي في تحسين جودة التعليم والتعلم في المدارس الحكومية الثانوية في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) من وجهات نظر مديري المدارس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي التركيبي، وقاما بفحص الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس في تحسين جودة التعليم والتعلم، ورصد التحديات التي تواجه مديري المدارس في تحسين جودة التعليم والتعلم، والمبادرات الممكنة والمستخدمة في التصدي للتحديات التي تعوق الإشراف الفعال لمديري المدارس والهادفة إلى تحسين جودة التعليم والتعلم. وتم اختيار عينة

عشوائية للدراسة تكونت من (4) مديرين في المدارس الحكومية، و(30) معلما، و(47) طالبا في منطقة إليميلا – تنزانيا، وأشارت النتائج إلى أن الإشراف الفعال هو العامل الرئيس للأداء الأكاديمي في المدارس.

أما دراسة زامل ورجبي (2022) فهدفت إلى تقديم تصور مقترح للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. تألفت عينة الدراسة من (584) من المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية الفلسطينية واختيرت بالطريقة العشوائية وفق مرحلتين. وأظهرت النتائج حصول مجال الإدارة على درجة مرتفعة، وحصول مجالات استخدام تطبيقات التواصل، والبنية التحتية الرقمية، وكفايات استخدام التطبيقات الحاسوبية، وكفايات الإشراف، ومتابعة وتوجيه الإدارة، والتواصل مع أطراف العملية التعليمية، وأمان الاتصال، وإتاحة التفاعل مع أطراف العملية التعليمية على درجة متوسطة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لنموذج للإشراف التربوي المدمج.

هناك أيضا دراسة رنتيسي (2022) التي حاولت التعرّف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهات نظر مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة حيث احتوت على مقياسين، هما: الإشراف التربوي، والأداء المتميز. وتألفت عينة الدراسة من 163 مديرا ومديرة من مديرية تربية وتعليم رام الله والبيرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير: الجهة المشرفة لصالح الوكالة، ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (10سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهات نظر مديري المدارس.

هدفت دراسة إبراهيم وحورية (2023) التعرف إلى درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي لدى المشرفين التربويين في مدارس قصبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلمًا و(220) مديرًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. تم تطوير استبانة اشتملت على (31) فقرة توزعت على أربعة مجالات للإشراف الاكلينيكي (العلاقات الانسانية، الاتصال الفعال، التقويم، والتطوير التنمية المهنية). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي لدى المشرفين التربويين في مدارس قصبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات وعلى الاستبانة ككل. وأشارت إلى وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري المدارس، وعدم وجود فروق إحصائية دالة تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدراسات العليا.

وحاول نورهودا، نونوك سوريانتي، فيتريا جايانتي في دراستهم (Nurhuda, Nunuk Suryanti & Fitria Jayanti, 2023) تسليط الضوء على أهمية فاعلية الإشراف التربوي في تعزيز مستوى جودة التعليم في إندونيسيا، استخدمت الدراسة المقابلة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي. توصلت الدراسة إلى أن دور الإشراف التربوي يكمن في إدارة الأنشطة التربوية، ومتابعة كل التغيرات في العملية التعليمية، بما في ذلك التخطيط والمراقبة والتدريب، بهدف تعزيز جودة التعليم في إندونيسيا. كما أشارت النتائج إلى أنه لا يمكن فصل تحسين جودة التعلم عن دور المعلم، الأمر الذي يتطلب تحسين كفاءة المعلم من المشرفين التربويين، حيث يتم تعزيز احترافية المعلمين من خلال تقنيات الإشراف التربوي، مثل الزيارات الصفية واللقاءات الدورية. لتحسين جودة المعلمين، إضافة إلى قيام المديرين بتنظيم التدريبات وزيادة المعرفة من خلال مشاركة المعلمين في أنشطة مثل (MGMP) وورش العمل، سواء داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها، بهدف تعزيز جودة التعلم وتطوير أداء المعلمين بشكل مستدام. ومع ذلك، يواجه تنفيذ الإشراف التربوي بعض القيود مثل الوقت المحدود والتعليمات المحدودة والتكاليف المحدودة، وبالتالي؛ من الضروري تعزيز الإشراف الأكاديمي من خلال استخدام أدوات تعزيزية، مما يساعد على تطوير عملية التعلم وتعزيز أدوات الإشراف.

وبعد استعراض الدّراسات السَّابقة نلاحظ ما يأتي:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسات السابقة بأنها أظهرت ضرورة تعزيز وسائل الاتصال والتواصل بين أركان العملية التعليمية وهذا ما أكدته نتائج دراسة السعدية ورفاقه (2017)، وزامل ورجبي (2020). كما أشارت إيمان عبد الرحمن (2018)، أمبوفو (Ampofo, 2019)، سمر الحاج (2020)، الرنتيسي (2020)، و إبراهيم وحورية (2023) إلى أهمية تعزيز أساليب الإشراف التربوي وتطويرها، واتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة. أما عن أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة الجودة التعليمية وتطويرها، فقد ظهرت في نتائج دراسة فيث وتشيدوزي (Faith & Chiedozi,2016)، نجولي ومكولو (Ngole & Mkulu, 2021)، ونورهودا وآخرين (Nurhuda, Nunuk Suryanti & Fitria Jayanti, 2023).

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وفي كتابة الإطار النظري، وصياغة منهجية الدراسة، وبناء أداة الدراسة، والاطلاع على المعالجات الإحصائية، وفي كيفية مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، وفي الاستفادة من التوصيات الواردة في الدراسات السابقة في التركيز على بعض جوانب الدراسة التي لم تغطها الدراسات السابقة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية: السعدية (2017)، الحاج (2020)، وإبراهيم وحورية (2023) التي شخصت واقع الإشراف التربوي والممارسات الإشرافية بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة إيمان عبدالرحمن(2018)، هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020)، والرنتيسي (2022) التي أظهرت نتائجهما أن واقع الإشراف التربوي جاء بدرجة متوسطة، في حين تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في سعيها لقياس درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وهو ما لم تقدمه أي دراسة سابقة _ في حدود علم الباحثين_ الأمر الذي سيساعد على الوقوف عند نقاط الضعف لمعالجتها وعند نقاط القوة من أجل تعزيزها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بتوفير الوصف الدقيق للظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات.

مُجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين وعددهم (531)، ومديري المدارس وعددهم (1921)، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية)، حَسب الإحصائية المعتمدة للعام الدراسي 2024/2023.

عَينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، وذلك لتطبيق أداة الدراسة_ الاستبانة_ عليها، إذ تم اختيار (280) مشرفا ومشرفة، و(380) مديرا ومديرة، عشوائيا باستخدام برنامج SPSS من مديريات التربية والتعليم كافة حسب نسبة الذكور إلى الاناث في المجتمع، وزعّت الاستبانة الكترونيا على جميع من اختيروا وكانوا من ضمن أفراد العينة. وبعد تعبئة الاستبانات الكترونيا، وزعّت ورمزت وصنفت حسب متغيرات الدراسة على برنامج SPSS فكان عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المركز الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي كما في الجدول (1).

الجدول (1) أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	عدد الفئة	النسبة المئوية	المجموع
المركز الوظيفي	مشرف/ة تربوي	261	%41.4	630
	مدير/ة مدرسة	369	%58.6	
الجنس	ذكر	282	%44.8	630
	انثى	348	%55.2	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	359	%57	630
	دراسات عليا	271	%43	

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بدراسة واقع الإشراف التربوي في فلسطين، بنيت الاستبانة بصورتها الأولية للكشف عن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي من وجهات نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة. وتكونت الاستبانة من قسمين، هما:

- **القسم الأول:** (الخصائص الديمغرافية): تضمن معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة لأفراد العينة، وهي: (المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي).
- **القسم الثاني:** يمثل مقياسا لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، وتألّف من (50) فقرة، توزعت على خمسة مجالات، هي: تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنيا، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي.

صدق الأداة: جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الطرق الآتية:

- **أولا. صدق المحتوى "المحكمين":** جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)؛ بعرضها بصورتها الأولية على واحد وعشرين محكماً من ذوي الاختصاص من أساتذة جامعات أردنية وفلسطينية، وأشخاص ذوي خبرة في الإشراف والتأهيل والتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لتقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها.
- **ثانيا. صدق الاتساق الداخلي:** طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي على النحو الآتي:

1. استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، لقياس العلاقة بين درجة كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط
	تحليل البيئة التربوية	8	**0.93
	تطوير البرامج التعليمية	7	**0.89
	تطوير كفاءة المعلمين مهنيا	13	**0.87
	تعزيز العلاقات الإيجابية	10	**0.86
	تحسين الأداء التعليمي	12	**0.83

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 01.

يتضح من الجدول (2) أن درجات جميع مجالات الأداة مرتبطة ارتباطا ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للأداة عند مستوى الدلالة (.01).

ثبات الاستبانة: للتعرف إلى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه وزعّت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً من خارج عينة الدراسة، واحتسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، واستخرج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات الدراسة

الرقم	المجالات	قيم معاملات الثبات كرنباخ الفا
1	تحليل البيئة التربوية	.90
2	تطوير البرامج التعليمية	.91
3	تطوير كفاءة المعلمين مهنيا	.93
4	تعزيز العلاقات الإيجابية	.91
5	تحسين الأداء التعليمي	.90

يتضح من الجدول (3) بأن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس درجة فاعلية الإشراف التربوي تراوحت بين (90. –93.)، وهي قيم تعد مناسبة لأغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة: حددت درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس متدرج من نوع ليكرت (Likert) الخماسي، من خمس درجات للموافقة عليه، مرتبا تنازليا على النحو الآتي: خمس درجات للبديل (موافق جداً)، وأربع درجات للبديل (موافق)، وثلاث درجات للبديل (محايد)، ودرجتان للبديل (معارض)، ودرجة واحدة للبديل (معارض جدا). كما حدد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة بتقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{3} = \frac{(5) - (1)}{3} = 1.33$$

وبناءً عليه؛ تم اعتماد المحك الآتي لدرجة تطبيق الأداة ككل ولكافة المجالات والفقرات:

- تكون درجة الفاعلية منخفضة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 – 2.33).
- تكون درجة الفاعلية متوسطة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34– 3.67).
- تكون درجة الفاعلية مرتفعة؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 – 5).

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لكل سؤال؛ وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول: في تحليل بيانات الاستبانة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.
- للإجابة عن السؤال الثاني: استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات: المركز الوظيفي، الجنس، والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

جاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظرهم؛ على النحو الآتي:

أولا. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة، ونصّه: ما درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في ضوء بعض المتغيرات؟

للإجابة عن هذا السؤال، احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة فاعلية الإشراف التربوي في مدارس فلسطين على نحو عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	مجالات منظومة الإشراف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تعزيز العلاقات الإيجابية	4.24	.45	1	مرتفعة
2	تطوير البرامج التعليمية	4.16	.48	2	مرتفعة
1	تحليل البيئة التربوية	4.16	.51	3	مرتفعة
3	تطوير كفاءة المعلمين مهنيا	4.15	.45	4	مرتفعة
5	تحسين الأداء التعليمي	4.09	.44	5	مرتفعة
	الكلي	4.16	.39		مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كانت "مرتفعة"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) بانحراف معياري (.39)، وجاءت درجة مجالات أداة الدراسة كلها مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24 – 4.09). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس من ذوي الخبرة الطويلة، وخضعوا لتدريبات واكتسبوا كفايات إشرافية متنوعة، فمنذ عام 2008 ولغاية الآن ووزارة التربية والتعليم تتبنى اتجاهات معاصرة وتجارب دول متقدمة بشكل حثيث ومتتال للنهوض بالتعليم الفلسطيني، وهذا ما تؤكده النتائج التي تشير إلى فهم عينة الدراسة لضرورة ممارسة الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات الإشراف التربوي جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة إبراهيم وحورية (2023) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي لدى المشرفين التربويين في مدارس قصبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وربما يعود الاتفاق إلى التشابه في منهجية الإشراف والبيئة التعليمية. واتفقت مع نتائج دراسة نجولي ومكولو (Mkulu & Ngole, 2021) التي توصلت إلى أن الإشراف الفعّال هو العامل الرئيس للأداء الأكاديمي المتميز في المدارس، واتفقت مع دراسة عبد الرحمن (2018) حيث توصلت إلى أن ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، جاءت بمستوى "عالٍ"، واختلفت مع دراسة إيمان عبدالرحمن (2018)، هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020)، والرنتيسي (2022) التي توصلت إلى أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، وربما يعود الاختلاف إلى اختلاف طبيعية عينة الدراسة، ومجالاتها، واختلاف آليات وطرق الإشراف التربوي في ظروف الدراسة ومنطقتها.

جاء في الرتبة الأولى مجال تعزيز العلاقات الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.45)، وتعود هذه النتيجة إلى أن تعزيز العلاقات الاجتماعية من المجالات التي خضع فيها المشرفون ومديرو المدارس لتدريب مستمر، وأن إدارة العلاقات الاجتماعية من المهارات الأساسية في عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة، والتي تساعدهما على إنجاز المهام بفعالية فضلاً عن توجهات وزارة الربية والتعليم نحو المدرسة المجتمعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعدية ورفاقه (2017) التي حصل فيها مجال الاتصال على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ومع دراسة إبراهيم وحورية (2023) التي حصل فيها، مجال العلاقات الإنسانية، على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة دراسة زامل ورجبي (2022) التي جاء فيها، مجال التواصل مع أطراف العملية التعليمية، في الرتبة الثانية وبدرجة متوسطة. في حين جاء في الرتبة الثانية مجال تطوير البرامج التعليمية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (.48)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عينة الدراسة من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين أخضعوا لتدريب مستمر على تطوير البرامج وإعدادها، حيث احتلت أولوية لدى وزارة التربية والتعليم، وأسهمت المشاريع والمنح المختلفة في تطويرها بشكل مستمر، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رنتيسي (2022)، واختلفت مع دراسة زامل ورجبي (2022) التي أظهرت أن الكفايات الإشرافية جزء من القدرة على تطوير البرامج وحصلت على درجة متوسطة. وحلت في الرتبة الثانية مكرر مجال تحليل البيئة التربوية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (.51)، ويمكن تفسير ذلك أن تحليل البيئة التربوية من الكفايات الأساسية التي على المشرف والمدير اكتسابها وممارستها؛ ليكونوا قادرين على إنجاز المهام الإدارية والإشرافية المختلفة، ومن الكفايات التي خضعوا للتدريب المستمر عليها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة زامل ورجبي (2022) التي توصلت إلى أن البنية التحتية التربوية الرقمية كانت بدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الثالثة مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (.45)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الوزارة جعلت من أولوياتها _ضمن رؤيتها وخطتها الاستراتيجية_ تنمية قدرات المعلمين وكفاياتهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رنتيسي (2022)، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة دراسة فيث وتشيدوزي (Faith & Chiedozi ,2016)، ونورهودا، نونوك سوريانتي، فيتريا جايانتي (Nurhuda, Nunuk Suryanti & Fitria Jayanti, 2023) التي أظهرت نتائجها أهمية دور الإشراف التربوي في مراقبة الجودة، وفي تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً. وأخيراً؛ حل في الرتبة الرابعة مجال "تحسين الأداء التعليمي" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (.44). جاء مجال تحسين الأداء التعليمي الذي حصل على درجة مرتفعة، احتل المرتبة الخامسة والأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التربية والتعليم جعلت من ضمن خطتها تطوير الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين قدراتهم على التخطيط والتنفيذ والتقويم بما يخدم العملية التعليمية، وتوفير التدريب المناسب لاحتياجاتهم على طرائق التدريس وآليات توظيف التكنولوجيا، وتوفير المتطلبات التي تساعدهم على ذلك، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحاج (2020) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإشراف التطويري للمعلمين جاءت

مرتفعة، ومع دراسة إبراهيم وحورية (2023) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي في التطوير والتنمية المهنية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020) التي توصلت إلى أن جودة أداء المعلمين حصلت على درجة متوسطة.

واستخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في مدارس فلسطين لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: تحليل البيئة التربوية: احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية، والجدول (5) يوضح هذه النتائج:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تحليل البيئة التربوية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	فقرات مجال تحليل البيئة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحليل البيئة التربوية يتم لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل منتظم.	4.32	.62	1	مرتفعة
3	توفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم يتم بعد تحديد احتياجات (الطلبة، والمعلمين/ات، ومدير المدرسة)	4.29	.70	2	مرتفعة
7	توفير بيئة تعليمية تشجع على التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.26	.66	3	مرتفعة
8	تدريب المعلمين بما يتناسب والإمكانات التربوية الموجودة في المدرسة.	4.21	.71	4	مرتفعة
4	استنادا لتحليل البيئة التربوية يتم توفير بيئة ملائمة لدمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية.	4.08	.75	5	مرتفعة
5	تقييم فاعلية البنية التحتية التقنية والتكنولوجية لمعرفة أثرها على جودة التعليم والتعلم المدرسي	4.07	.67	6	مرتفعة
6	تطبيق أنماط إشراف تستجيب لنتائج تحليل البيئة التعليمية	4.03	.68	7	مرتفعة
2	تحليل البيئة التربوية يتم بالشراكة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ومع المعلمين/ت.	4.02	.79	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تحليل البيئة التربوية	4.16	.51		مرتفعة

تشير النتائج _كما أوضحها الجدول (5)_ إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات "مجال تحليل البيئة التربوية" تراوحت بين (4.02-4.32)، وهذا يعني أن فقرات هذا المجال حصلت على درجة مرتفعة، فكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة (1) التي نصت على:" تحليل البيئة التربوية، يتم لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل منتظم" وجاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.32). وجاءت الفقرة التي تنص على:"توفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم يتم بعد تحديد احتياجات (الطلبة، والمعلمين/ات، ومدير المدرسة)" في المرتبة الثانية، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الأخير، وهي تنص على:". تحليل البيئة التربوية يتم بالشراكة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ومع المعلمين/ت" بمتوسط حسابي (4.02).

ويفسر الباحثان أن ذلك يعود إلى أن مهارة تحليل البيئة من الكفايات الأساسية التي يجب أن يمتلكها كل من المدير والمشرف للقيام بالمهام الميدانية بشكل عملي، إذ خضعا للتدريب المستمر على هذه الكفاية؛ ما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى. بينما حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الثاني، وربما يعود ذلك لأن الوزارة عملت على توفير بيئة محفزة وجاذبة للتعليم والتعلم، ويتم ذلك بعد تحديد احتياجات الطلبة، المعلمين، ومدير المدرسة، ويعود حلول الفقرة رقم (2) على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.02)، إلى أنّ المشرف التربوي تكون زيارته للمدرسة بهدف حضور حصة دراسية وكتابة تقرير، ورغمَ من أن هذه الفقرة حصلت على درجة مرتفعة، الاّ أن الاهتمام بمتابعة أداء المعلم لدى المشرف التربوي أكثر من الاهتمام بالبيئة المدرسية كون هذه المهمة ليست أولوية لديه أثناء زيارته للمدرسة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة نورهودا وآخرون (Nurhuda, Nunuk Suryanti & Fitria Jayanti, 2023)، واختلفت هذه النتائج مع دراسة أمبوفو (Ampofo, 2019).

المجال الثاني – مجال تطوير البرامج التعليمية:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تطوير البرامج التعليمية، والجدول (6) يوضح هذه النتائج:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مرتبة مجال البرامج التعليمية تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	فقرات مجال تطوير البرامج التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحديد الأولويات يتم عند التخطيط للبرامج التعليمية.	4.29	.63	1	مرتفعة
6	تفعيل الشراكة بين المعلمين/ات والطلبة تسهم في تطوير البرامج التعليمية.	4.18	.65	2	مرتفعة
3	تطوير خطط البرامج التعليمية بشكل منتظم وفقًا لأولويات المدرسة.	4.17	.68	3	مرتفعة
7	تقييم البرامج التعليمية بشكل شمولي بناءً على نتاجات التعلم بهدف التحسين المستمر.	4.16	.65	4	مرتفعة
2	بالاعتماد على تحليل البيئة تصاغ أهداف البرامج التعليمية بشكل (واضح وقابل للقياس).	4.16	.67	5	مرتفعة
5	تطبيق أدوات متنوعة لتقييم أداء المعلم بناءً على نتائج تعلم طلبته تساعد في تطوير البرامج التعليمية.	4.12	.66	6	مرتفعة
4	التنمية المهنية اللازمة للمعلمين/ات مرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية.	4.04	.70	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تطوير البرامج التعليمية	4.16	.48		مرتفعة

تشير النتائج _كما أوضحها الجدول (6) _ إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات " مجال تطوير البرامج التعليمية " تراوحت بين (4.04–4.29)، وهذا يعني أن فقرات هذا المجال حصلت على درجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في هذا المجال الفقرة (1) التي نصت على:" تحديد الأولويات يتم عند التخطيط للبرامج التعليمية "حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.29). وجاءت الفقرة التي تنص على" تفعيل الشراكة بين المعلمين والطلبة، وتسهم في تطوير البرامج التعليمية" في المرتبة الثانية، بينما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب السابع والأخير، حيث تنص الفقرة (4) على "التنمية المهنية اللازمة للمعلمين مرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية" بمتوسط حسابي (4.04)، ويمكن تفسير ذلك بأن تحديد الأولويات يتم عند التخطيط للبرامج التعليمية كان ولا يزال منهجاً متبعاً في التخطيط سواء على صعيد الوزارة أم صعيد المديرية والمدرسة، وقد خضع المشرفون والمديرون لهذا في تدريبهم على التخطيط. بينما جاءت الفقرة رقم (6) على الترتيب الثاني، وهي تنص على" تفعيل الشراكة بين المعلمين والطلبة، وتسهم في تطوير البرامج التعليمية" وتفسير ذلك يعود إلى أنه من الاستراتيجيات في عملية التخطيط في وزارة التربية والتعليم ما يدعو إلى التشجيع على عملية الشراكة سواء بين المعلمين أنفسهم، بين المعلمين والمشرفين والإدارة، ومع الطلبة بعد مأسسة عمل البرلمانات الطلابية، حيث حصلت على متوسط (4.18)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4)، وهذا يعود إلى أن التنمية المهنية اللازمة للمعلمين والمرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية، لكل منهما أهمية رغم أنها جاءت بدرجة مرتفعة، لكنها حلّت في المرتبة الأخيرة. ويرى الباحثان أن وزارة التربية والتعليم لم تصل إلى الدرجة المرجوة في التنمية المِهنية المرتبطة بتنفيذ البرامج التعليمية، وهي بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين. واتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة أمبوفو (Ampofo, 2019)، ودراسة هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020).

المجال الثالث: مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مرتبة مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	فقرات مجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحديد احتياجات المعلمين/ات من المهارات التعليمية تراعي عملية تطويرهم.	4.31	.58	1	مرتفعة
2	تحديد احتياجات المعلمين/ات من المهارات المعرفية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.	4.26	.59	2	مرتفعة
9	تشجيع التنافس الإيجابي التفاعلي بين المعلمين/ات يسهم في تطويرهم.	4.25	.64	3	مرتفعة
3	تحديد احتياجات المعلمين/ات من مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم تراعى في عملية تطويرهم.	4.23	.63	4	مرتفعة
10	تطبيق إشراف الأقران يعزز تبادل الخبرات في أساليب التعليم.	4.17	.68	5	مرتفعة
12	تقييم جودة برامج تطوير كفاءة المعلمين/ات؛ تتم لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر	4.14	.61	6	مرتفعة
4	تحديد احتياجات المعلمين/ات من مهارات القيادة التعليمية يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم.	4.13	.65	7	مرتفعة
8	تطوير قدرات المعلمين/ات تراعي النمو المهني الذاتي وفق النتاجات التعليمية للطلبة.	4.10	.65	8	مرتفعة
6	تطوير الأداء يتم وفقا لأسس علمية مبنية على توظيف الوسائل التربوية الحديثة في عملية التطوير.	4.10	.65	9	مرتفعة
11	تطبيق أساليب إشراف جماعية لتبادل الخبرات بين المعلمين/ات تساعد في تحسين وتطوير أدائهم.	4.10	.71	10	مرتفعة
13	تقييم مستوى رضا المعلمين/ات عن البرامج التطويرية المقدمة لهم يتم من أجل التحسين المستمر.	4.08	.62	11	مرتفعة
5	تعطى برامج التنمية المهنية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين/ات.	4.08	.68	12	مرتفعة
7	تطوير قدرات المعلمين/ات تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي.	4.03	.70	13	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تطوير كفاءة المعلمين مهنيا	4.15	.45		مرتفعة

تشير النتائج _كما أوضحها الجدول (7)_ إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال "تطوير كفاءة المعلمين مهنياً" تراوحت بين (4.03–4.31) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال حصلت على درجة مرتفعة، فكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة (1) التي نصت على" تحديد احتياجات المعلمين من المهارات التعليمية التي تراعي عملية تطويرهم" حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.31). وجاءت الفقرة التي تنص على" تحديد احتياجات المعلمين من المهارات المعرفية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطويرهم " في المرتبة الثانية، بينما جاءت الفقرة رقم (7) في الترتيب الأخير، وهي تنص على" تطوير قدرات المعلمين التي تراعي تنمية مهارات التأمل الذاتي في الأداء التعليمي" بمتوسط حسابي (4.03).

ويمكن تفسير ذلك بأن وزارة التربية والتعليم أخذت على عاتقها ضمن الخطط الاستراتيجية والإجرائية تطوير المعلمين مهنياً، بناء على تحديد احتياجاتهم والأخذ بالاعتبار المهارات التي تقود إلى تطورهم، وأعدت المشرفين والمديرين لمتابعة ذلك؛ حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى، وارتبطت الفقرة الثانية بالفقرة الأولى إذ إن تحديد الاحتياجات يكون بناء على رغباتهم واحتياجاتهم في المهارات المعرفية. وحلّت الفقرة (7) في المرتبة الأخيرة، ويعود تفسير ذلك إلى أن تطوير قدرات المعلمين في التأمل الذاتي بحاجة إلى تحسين دائم، وأن مهارات تنمية التأمل الذاتي في الأداء التعليمي لا زالت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام في وزارة التربية والتعليم، واتفقت هذه النتائج مع دراسة فيث وتشيدوزي (Fath & Chiedozie,2016)، أمبوفو (Ampofo, 2019)، ودراسة زامل ورجبي (2022).

المجال الرابع: مجال تعزيز العلاقات الإيجابية:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مرتبة مجال تعزيز العلاقات الإيجابية تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	فقرات مجال تعزيز العلاقات الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة للمعلمين/ات؛ باستخدام الثناء يعزز العلاقات الإيجابية.	4.36	.59	1	مرتفعة
4	تشجيع الحوار واحترام الرأي والرأي الآخر للبحث عن حلول مشتركة يعزز العلاقات الإيجابية.	4.31	.62	2	مرتفعة
7	تشجيع الطلبة والمعلمين/ات على تحقيق أهدافهم من خلال إبراز النجاحات يعزز العلاقات الإيجابية.	4.30	.57	3	مرتفعة
8	إبداء مرونة في مواجهة التحديات بتوفير دعم ومساندة للتغلب على التحديات يعزز العلاقات الإيجابية.	4.29	.58	4	مرتفعة
2	توفير قنوات تواصل قائمة على الاحترام المتبادل يعزز العلاقات الإيجابية.	4.25	.61	5	مرتفعة
9	تعزيز التعلم بالتجربة للاستفادة من الوقوع في الأخطاء وتحويلها لفرص للتعلم يعزز العلاقات الإيجابية.	4.24	.58	6	مرتفعة
10	تؤثر العلاقات الإيجابية على تطوير المساءلة الذاتية بهدف التحسين المستمر	4.23	.64	7	مرتفعة
3	تنظيم مناقشات جماعية تعليمية يعزز التعاون والعمل الجماعي.	4.18	.62	8	مرتفعة
6	تحديد الوقت المناسب للزيارة الصفية بناءً على تنسيق مسبق من مدير المدرسة أو المشرف التربوي مع المعلمين/ات يعزز العلاقات الإيجابية.	4.16	.73	9	مرتفعة
1	توافر أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.	4.09	.68	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تعزيز العلاقات الإيجابية	4.24	.45		مرتفعة

تشير النتائج _كما أوضحها الجدول (8) _ إلى أن التقديرات لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال " تعزيز العلاقات الإيجابية " تراوحت بين (4.09–4.36)، وهذا يعني أن فقرات هذا المجال حصلت على درجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في هذا المجال الفقرة (5) التي نصت على" تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة للمعلمين/ات؛ باستخدام الثناء يعزز العلاقات الإيجابية" حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.36). ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة بالشراكة مع ديوان الموظفين العام جعلت من أولوياتها تعزيز قيم قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة، حيث يخضع المشاركون إلى التعريف والتدريب على أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة، ما كان له انعكاس على العلاقات الإيجابية بين عناصر المجتمع المدرسي، وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تشجيع الحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة واحترام الرأي والرأي الآخر للبحث عن حلول مشتركة يعزز العلاقات الإيجابية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31)، وهذا يرتبط بالفقرة الأولى، حيث إن الحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة واحترام الرأي والراي الآخر للبحث عن حلول للمشاكل ينعكس على العلاقات الإيجابية فيما بينهم، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) وتنص:" توافر أهداف واضحة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (4.09)، وهي درجة مرتفعة بالرغم من حلولها في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أن الأهداف بحاجة إلى تحديد أكثر منهجية، وضمن إطار أكثر تحديداً للأهداف بما يخدم تعزيز العلاقات الحسنة بين أفراد المجتمع المدرسي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة السعدية ورفاقه (2017)، وإبراهيم وحورية (2023)، واختلفت مع دراسة هوك وكناياتولا (Hoque & Kenayathulla, 2020).

المجال الخامس: مجال تحسين الأداء التعليمي:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال تحسين الأداء التعليمي، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مرتبة مجال تحسين الأداء التعليمي تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	فقرات مجال تحسين الأداء التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	توفير تدريب لتوظيف التكنولوجيا التعليمية في التعليم لتحسين نوعية التعليم والتعلم.	4.22	.61	1	مرتفعة
12	تقييم النتائج بناء على تحليل ملاحظات المعلمين/ات والطلبة بهدف تحسين الأداء التعليمي	4.16	.57	2	مرتفعة
11	تقديم خدمات وقائية لتجاوز مشكلات متوقعة الحدوث يسهم في تحسين الأداء التعليمي.	4.13	.59	3	مرتفعة
5	الحث على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال برامج التدريب المهني.	4.12	.60	4	مرتفعة
6	التشجيع على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال المشاركة في مجتمعات التعلم المهني.	4.12	.60	5	مرتفعة
4	تنظيم ورشات عمل تدريبية لتعزيز المهارات الجديدة وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة.	4.10	.60	6	مرتفعة
7	التحفيز على التعلم المستمر لتحقيق النمو الذاتي (المعرفي والوجداني والسلوكي) من خلال تشجيعهم على عمل الأبحاث.	4.10	.60	7	مرتفعة
2	تحدد مجالات النمو الذاتي في (مهارات التدريس، وتقييم الطلاب، وإدارة الصف، واستخدام التكنولوجيا في التعليم)؛ بهدف تنميتها بشكل مستمر	4.09	.63	8	مرتفعة
9	توفير المنصات التعليمية لتوظيفها في تعليم الطلبة (المتزامن وغير المتزامن).	4.09	.66	9	مرتفعة
10	تحديد مستوى رضا الطلبة والمعلمين/ات بهدف تحسين الأداء التعليمي.	4.02	.66	10	مرتفعة
3	أهداف تحسين الأداء التعليمي محددة بشكل قابل للتطبيق	3.98	.62	11	مرتفعة
1	مواصفات الحصة التعليمية الجيدة متوفرة لكل المباحث التعليمية.	3.89	.81	12	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تحسين الأداء التعليمي	4.09	.44		مرتفعة

تشير النتائج _كما أوضحها الجدول (9)_ إلى أن تقديرات درجة فاعلية الإشراف التربوي في فلسطين لفقرات مجال "تحسين الأداء التعليمي" تراوحت بين (3.89–4.22) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال حصلت على درجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في هذا المجال الفقرة (8) التي نصت على:" توفير تدريب لتوظيف التكنولوجيا التعليمية في التعليم لتحسين نوعية التعليم والتعلم" حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.22). ويمكن تفسير ذلك أن وزارة التربية والتعليم، وانطلاقاً من حرصها على مواكبة كل ما هو جديد في عالم تكنولوجيا التعليم حرصت على توفير التدريب المستمر لعناصر العملية التعليمية بهدف تحسين نوعية التعليم والتعلم في فلسطين خصوصاً بعد إقرار سياسة التعلم المدمج والتي تعتمد على التعلم عن بعد. وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على" تقييم النتائج بناء على تحليل ملاحظات المعلمين والطلبة بهدف تحسين الأداء التعليمي "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16)، وربما يعود ذلك لسياسة وزارة التربية والتعليم في تقييم النتائج بناء على تحليل البيانات الخاصة بالمعلمين والطلبة وملاحظاتهم بهدف تحسين الأداء التعليمي، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) وتنص على" مواصفات الحصة التعليمية الجيدة متوافرة لكل المباحث التعليمية" بمتوسط حسابي (3.89)، وهي درجة مرتفعة رغمَ من حلولها في المرتبة الأخيرة، ولعل تفسير ذلك بأنه يجب العمل على وضع مواصفات ومعايير للحصة الجيدة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجولي ومكولو (Ngole & Mkulu, 2021)، والرنتيسي (2022).

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.05) في متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين، من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والمُؤهّل العِلمي)؟

وللإجابة عن السؤال ولتحديد الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والمُؤهّل العِلمي)؛ تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج كما يأتي:

1. متغير المركز الوظيفي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المركز الوظيفي (ن= 630)

مجالات منظومة الإشراف التربوي	متغير المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
تحليل البيئة التربوية	مشرف تربوي	261	4.05	.52	-4.78	.00
	مدير مدرسة	369	4.24	.48		
تطوير البرامج التعليمية	مشرف تربوي	261	4.08	.50	-3.54	.00
	مدير مدرسة	369	4.22	.45		
تطوير كفاءة المعلمين مهنياً	مشرف تربوي	261	4.12	.47	-1.45	.15
	مدير مدرسة	369	4.17	.43		
تعزيز العلاقات الإيجابية	مشرف تربوي	261	4.13	.43	-5.45	.00
	مدير مدرسة	369	4.32	.44		
تحسين الأداء التعليمي	مشرف تربوي	261	4.07	.43	-.87	.38
	مدير مدرسة	369	4.10	.44		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	261	4.09	.40	-3.87	.00
	مدير مدرسة	369	4.21	.38		

*فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α =.05).

تشير نتائج الجدول (10) إلى أنه ورغم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وبعد استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (تطوير كفاءة المعلمين مهنياً، وتحسين الأداء التعليمي)، ولكن توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =.05) عند الدرجة الكلية وفي المجالات: (تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، وتعزيز العلاقات الإيجابية) لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح مدير المدرسة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه تقع على عاتق المديرين مسؤولية تحليل البيئة التربوية، وتطوير البرامج التعليمية، وتحسين الأداء التعليمي في المدرسة أكثر من المشرفين التربويين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم وحورية (2023) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري المدارس.

2. متغير الجنس:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ن=630)

مجالات منظومة الإشراف التربوي	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
تحليل البيئة التربوية	ذكر	282	4.13	.51	-1.41	.16
	أنثى	348	4.18	.50		
تطوير البرامج التعليمية	ذكر	282	4.14	.46	-1.04	.30
	أنثى	348	4.18	.49		
تطوير كفاءة المعلمين مهنياً	ذكر	282	4.14	.43	-.30	.76
	أنثى	348	4.16	.47		
تعزيز العلاقات الإيجابية	ذكر	282	4.21	.45	-1.69	.09
	أنثى	348	4.27	.44		
تحسين الأداء التعليمي	ذكر	282	4.05	.45	-1.88	.06
	أنثى	348	4.11	.42		
الدرجة الكلية	ذكر	282	4.13	.39	-1.49	.14
	أنثى	348	4.18	.38		

*فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α =05.).

أشارت النتائج _كما أوضحها الجدول (11) _ إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 05.) على مجالات: (تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنياً، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وربما يعود ذلك إلى أن عناصر العملية التعليمية المستهدفة في عينة الدراسة يخضعون للتدريب ذاته على مستوى فئة المعلمين أو المديرين أو المشرفين بغض النظر عن الجنس، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحاج (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في الإشراف التطوري، تبعاً لمتغيرات الجنس، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السعدية ورفاقه (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ .05) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في المجالات جميعها.

3. متغير المؤهل العلمي:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=630)

مجالات منظومة الإشراف التربوي	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
تحليل البيئة التربوية	بكالوريوس	359	4.18	.49	1.28	.20
	دراسات عليا	271	4.13	.52		
تطوير البرامج التعليمية	بكالوريوس	359	4.16	.47	-.12	.91
	دراسات عليا	271	4.17	.50		
تطوير كفاءة المعلمين مهنياً	بكالوريوس	359	4.18	.43	1.58	.11
	دراسات عليا	271	4.12	.47		

مجالات منظومة الإشراف التربوي	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
تعزيز العلاقات الإيجابية	بكالوريوس	359	4.25	.46	.48	.63
	دراسات عليا	271	4.23	.44		
تحسين الأداء التعليمي	بكالوريوس	359	4.08	.44	-.42	.67
	دراسات عليا	271	4.09	.43		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	359	4.17	.39	.68	.50
	دراسات عليا	271	4.15	.40		

* فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$).

أشارت النتائج _كما أوضحها الجدول (12)_ إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) على مجالات: (تحليل البيئة التربوية، تطوير البرامج التعليمية، تطوير كفاءة المعلمين مهنياً، تعزيز العلاقات الإيجابية، تحسين الأداء التعليمي، والدرجة الكلية) لفاعلية إدارة منظومة الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من مديرين ومعلمين ومشرفين خضعوا لمعايير توظيف موحدة على المستوى المهني بحد أدنى درجة البكالوريوس، وأن درجة الماجستير أو الدكتوراه على الأغلب تركز على التخصص الدقيق. وبالتالي لم تكتسب عينة الدراسة الكفايات الإشرافية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحاج (2020) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق في الإشراف التطوري، تبعاً المؤهل العلمي، وأيضا مع دراسة رنتيسي (2022).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

1. تعزيز دور المشرف التربوي في تحليل البيئة التربوية للمدرسة، ومتابعة التحليل وتطوير البرامج التعليمية بما يناسب المدرسة ووفق مجال تحليل نتاجات الطلبة وتطوير الخطط العلاجية المناسبة.
2. ربط التنمية المهنية للمعلمين بتنفيذ البرامج التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج التربوي.
3. تنمية مهارات التأمل الذاتي لدى المعلمين في الأداء التعليمي، من خلال أساليب الاشراف الفردية والجماعية.
4. وضع الأهداف الواضحة والقابلة للقياس التي تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإيجابية في داخل المجتمع المدرسي.
5. استمرار الوزارة في تبني تطوير الأداء التعليمي للمعلمين بتحسين قدراتهم في مجال التخطيط والتنفيذ والتقويم لخدمة العملية التعليمية.
6. تبني مواصفات للحصة التعليمية الجيدة للمباحث التعليمية كلها.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- إبراهيم، منال وحورية، علي (2023). درجة ممارسة الإشراف الإكلينيكي لدى المشرفين التربويين في مدارس قصبة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 12 (4)، 670 – 690.
- جبر، إسراء عامر (2023). أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في فلسطين. *حضارات للدراسات السياسية والاستراتيجية*، متاح على موقع: https://hadarat.net/post/46734/. تم الاسترجاع بتاريخ 2023/5/24.
- الحاج، سمر عبد الرزاق (2020). *واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه*، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الأقصى، غزة.
- خضرة، عواطف محمود (2014). *التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر*، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- رنتيسي، نانسي ريمون (2022). *واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

- زامل، مجدي ورجبي، يوسف (2022). تصور مقترح للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 13(13)، 181-199.
- زايد، فهد خليل ورمان، محمد صلاح (2015). *الإشراف والتوجيه الحديث*، عمان: دار الاعصار العلمي.
- السعدية، رابعة بنت خميس والعتيقي، إبراهيم مرعي ابراهيم ولاشين، محمد عبد الحميد (2017). واقع ممارسات إدارة الحوار في الإشراف التربوي بسلطنة عمان، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(8)، 203 – 239.
- السعود، راتب (2022). *الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، *مؤتة للبحوث والدراسات – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 33(6)، 319 -351.
- عطوي، جودت عزت (2001). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2011). *الدليل المرجعي في الإشراف التربوي*. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العالي (2015). *الإشراف التربوي في فلسطين*. رام الله. فلسطين.

References

- Abdel Rahman, Iman Jamil Abdel Fattah (2018). The Reality of Practicing Modern Supervisory Patterns among Educational Supervisors and their Importance in Light of Contemporary Supervisory Trends, (in Arabic) *Mu'ta Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, 33 (6), 319-351
- Al-Hajj, Samar Abdel Razzaq (2020). *The Reality of Implementing Developmental Educational Supervision in UNRWA Schools in the Gaza Governorates and Ways to Improve it*, Master's thesis in Educational Administration, (in Arabic) Faculty of Education, Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Saadia, Rabaa bint Khamis and Al-Ateeqi, Ibrahim Marei Ibrahim Lashin, Muhammad Abdel Hamid (2017). The reality of dialogue management practices in educational supervision in the Sultanate of Oman, (in Arabic) *Journal of Scientific Research in Education*, 18 (8), 203-239.
- Al-Saud, Ratib (2022). *Educational supervision between theory and practice*, (in Arabic) Amman: Tariq Center for University Services.
- Ampofo, Samuel Yaw, (2019). Influence of School Heads Direct Supervision on Teacher Role Performance in Plic Senior High Schools. *IAFOR Joumal of Education*, 7(2).
- Atwi, Jawdat Ezzat (2001). *Educational administration and educational supervision*, (in Arabic) Amman: International Scientific House for Publishing and Distribution.
- Glickman, Carl D (1990), *Supervision of Instructions, Second Education*. Allyn and Bacon: Boston. p.9
- Hoque, K. Kenayathulla, H. (2020): Relationships Between Supervision and Teachers' Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia, *SAGE Open journals April-June*, (10), pp. 2- 11.
- Ibrahim, Manal and Houria, Ali (2023). The degree of clinical supervision practiced by educational supervisors in Kasbah Amman schools from the point of view of school principals and teachers. (in Arabic) *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(4), 670–690.
- Jabr, Esraa Amer (2023). The most important problems facing educational supervision in Palestine. Civilizations for Political and Strategic Studies, available at: https://hadarat.net/post/46734/ Retrieved 5/24/2023 .
- Khadra, Awatif Mahmoud (2014). *Contemporary Educational Guidance and Guidance*, (in Arabic) Jordan: Academics for Publishing and Distribution.
- Ngole, M. & Mkulu, D. (2021), The Role of School Heads' Supervision in Improving Quality of Teaching and Learning: A case of Public Secondary school in Ilemela District Mwanza Tanzania. *International Journal of English Literature and Social Sciences*,6 (1), 59-79.
- Nurhuda, F; Nunuk, S; Fitria, J. (2023) The Essence of Educational Supervision in Improving Learning Quality, *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*, 6 (3), pp. 231- 273.
- Okove, Farth Ogechukwu & Onvali, Loyce Chiedozie (2016), Educational Supervision and Quality Control of Secondary Education in Anambra State, Nigeria. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research* (JEPER), 3(6), 36-46.
- Palestinian Ministry of Education and Higher Education (2011). *Reference guide in educational supervision*. (in Arabic) Ramallah, Palestine.

- Palestinian Ministry of Education and Higher Education (2015*). Educational supervision in Palestine.* (in Arabic) Ramallah. Palestine
- Rantesi, Nancy Raymond (2022). *The reality of educational supervision in the schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate and its relationship to the outstanding performance of teachers from the point of view of school principals*, unpublished master's thesis, (in Arabic) Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine.
- Sergiovanni, T.J. Starratt, R.J.(1983), *Supervision Human Perspective*. McGraw-Hill: New York. p.10.
- Zamel, Magdy and Rajabi, Youssef (2022). A proposed vision for integrated educational supervision in Palestinian public schools from the point of view of school principals and educational supervisors, (in Arabic*) Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, Ramallah, 13 (13), 181-199.
- Zayed, Fahd Khalil and Rumman, Mohamed Salah (2015*). Modern supervision and guidance*, (in Arabic) Amman: Dar Al-Assar Al-Ilmi.