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

The Extent Of Possession Of The Supervision Skills By The Supervisors As Perceived By The Secondary Stage Teachers In The West Bank.

معزوز جابر علاونة
مركز القياس والتقويم – جامعة القدس المفتوحة

محمود أحمد أبو سمرة
قسم التربية – الدراسات العليا – جامعة القدس – القدس

عصام سعيد عبيد الله
مركز القياس والتقويم – جامعة القدس المفتوحة

تاريخ الاستلام 2007/10/16 تاريخ القبول 2007/12/03

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي ، ودور بعض المتغيرات مثل المنطقة الجغرافية، والجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي على مدى امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم(9419) معلمٍ ومعلمة. موزعين على (13) مديرية، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية عنقودية، وتكونت من (660) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانه مكونة من (58) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال المهارات التصورية، ومجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإنسانية، وتأكدوا من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.96) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الشمال، و التخصص لصالح الأدبي، والمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس

والبكالوريوس فقط، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

Abstract: This study aimed the recognition of the educational supervisors possessing extent for the skills of the educational supervision in the West Bank, in accordance with the following variables: geographical regions, gender, race, specialization, experience, and the scientific qualification. The population of the study consisted of all secondary stage teachers in the state schools and their numbers (9419) teachers. As for the study sample, it has consisted of (660) teachers. In order to achieve the study targets the researchers has constructed questionnaire to determine the supervisory skills that the educational supervisors possess, included (58) items distributed among three fields: conceptual skills, technical skills, and human skills.

The researcher used the suitable statistical analysis and results revealed that the educational supervisors' possession degree of educational supervision in the West Bank for the supervisory skills was within the medium degree with average (2.96). The findings of the study showed that there was a difference in the degree with statistical indications in the educational supervisor's possession degree for the skills of educational supervision according to the geographical region and with greater degree in the north side, and regarding to the specialization it is in favor to the literary stream, with regard to the educational qualification less than and / or B.A. While the study results showed no differences in the statistical indications of the education supervisor's possession of the education supervision with regards to gender, and work experience

المقدمة

لا يستقيم أمر جماعة من الجماعات إن لم يكن مؤسساً على قوانين وقواعد متعارف عليها، تحترمها تلك الجماعة وبمقتضاها تسير. وهذه القوانين والقواعد، التي اصطلح على تسميتها نظاماً، تحتاج إلى إدارة حكيمة تعمل على تطبيق النظام، وتتوفر فيها صفات الشخصية القيادية الفذة، وتمتلك القدرة على تنظيم شؤون الجماعة، وتحديد ما يربط بين أفرادها من علاقات، وترسم وتخطط ما يترتب عليها من سياسات ومشروعات، وتحدد ما يربط بينها من حقوق وواجبات (بلقيس ومرعي، 1985).

ويمكن اعتبار المدرسة المؤسسة النظامية التي اعتمدتها المجتمعات رسمياً لرعاية أبنائها وحمايتهم وتعليمهم وصقل شخصياتهم، وتطوير قدراتهم على التفكير وحل المشكلات، والقيام بأدوارهم المستقبلية. ولا بد للمدرسة من جهاز متابعة ومعاونة يعمل مع المعلمين لتحقيق أهدافها، ويساعد على اكتشاف الأخطاء وعلاجها، من هنا جاء دور الإشراف التربوي. ويرى الكثير من التربويين ضرورة وجود عملية الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلمين، في ضوء التغيرات المعرفية والتقنية السريعة والهائلة، والطرق التدريسية الحديثة التي قد لا يلم بها المعلم، مما يؤكد حاجة المعلمين للمساعدة ويحتم وجود المشرفين التربويين (الجنيدي، 1999).

والإشراف التربوي كما يراه شديفات (2002) من الأنظمة الفرعية الهامة للنظام التربوي، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها للأفضل، ويهدف إلى خدمة العملية التعليمية، وذلك من خلال تبصرة المسؤولين عن التعليم بمجالات القوة والضعف في تلك العملية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني كسبيل لرفع مستوى التعليم وتحقيق أهدافه. فالإشراف التربوي خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى تطوير نوعية التعليم وذلك من خلال توفير أفضل الظروف التي تساعد المعلمين للقيام بأدوارهم التعليمية بشكل فعال، وحتى يسهم المشرف التربوي في توفير ذلك لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والكفايات والمهارات التي تساعده للقيام بدوره بشكل فعال، كأن يكون ذا ثقافة واسعة، وقادراً على القيادة التعليمية، وماهراً في التدريس.

لقد أجمع الأدب التربوي على أن المعلم هو أساس العملية التعليمية، فهو قائد الصف الذي يعمل من أجل تعلم التلاميذ، وهو الذي يرشد ويوجه التلاميذ بعقلانية، ويشارك بفعالية في الأنشطة المدرسية، إضافة إلى كونه يساعد في إيجاد علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الفقي، 1994) . فإذا كان الطالب هو محور العملية التربوية، فالمعلم من أهم عناصرها، ويعتبر ذراعها التنفيذي، وتقع على عاتقة المسؤولية المباشرة في عملية التعلم والتعليم، فكان لا بد له من سند ومساعدة في أداء مهامه من جهتين :

الأولى : الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة، **والثانية :** الإدارة التربوية ممثلة بالإشراف التربوي(العنوز، 1995). ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المشرف التربوي

كخبير في نظام التعليم ليلجأ إليه المعلم عندما تعترضه أية مشكلة. فالمشرف التربوي يعمل من أجل الإنسان وهو الطالب، كما يعمل مع الإنسان وهو المعلم، وذلك من أجل تحقيق هدف التربية الأسمى وهو تكوين الشخصية السوية للطالب وإعداده للحياة، مما يساهم في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه (حمصي، 1993) .

ويؤكد عطاري (1993) أن أهمية الإشراف التربوي تزايدت في البلاد العربية، على مدار السنوات الماضية، وذلك بسبب المشكلات الملحة التي تواجهها الأنظمة التعليمية العربية مثل زيادة عدد المدرسين الجدد وغير المؤهلين، وزيادة حجم التسرب والهدر في المدارس. ويشير عمار (1995) إلى سبب آخر أدى إلى زيادة الاهتمام بالإشراف التربوي وهو ضعف مستويات التحصيل لدى الطلاب من المعارف والقدرات، وبالتالي تدنت الكفاية الإنتاجية لمخرجات النظام التربوي سواء الكفاية الداخلية، أو الكفاية الخارجية للتعليم. فالإشراف التربوي كما يقول حسين (1996) هو صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعالية أجهزته تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي، خاصة الحلقات الأربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة وهي : المناهج، وأداء المعلمين، والمواد التعليمية، وأساليب التقويم، ومن هنا فإن المشرف التربوي هو صمام الأمان وضابط إيقاع الجودة النوعية في النظام التعليمي .

مشكلة الدراسة

تطورت أهداف الإشراف التربوي، وتنوعت مهام المشرفين التربويين، وتعددت الأنماط الإشرافية المستخدمة لتقويم العملية التربوية وتطويرها وتحسينها. وعلى الرغم من هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي الذي واكب التطور العلمي، إلا أن الممارسات الإشرافية في فلسطين لم تتغير تغيراً نوعياً بارزاً يرتقي إلى المستوى المطلوب الذي يجعل الإشراف التربوي قادراً على تحقيق الأهداف المناطة به. فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي مثل دراسة التميمي (2005)، ودراسة الجنازرة (2000)، ودراسة أبو هويدي (2000) أن الإشراف التربوي في فلسطين لا يزال متوسط الأداء، وأن دور المشرف التربوي لا زال غامضاً ومهمته غير واضحة. وأن عدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم بصورة مُرضية يعود إلى مشكلات

تتعلق بنقص المهارات الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرفين التربويين في الضفة الغربية . لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية. من أجل تحديد مستوياتها من جهة، والتوجه بإيجاد الحلول اللازمة لها من جهة أخرى. حتى تستطيع عملية الإشراف التربوي في الضفة الغربية تحقيق الأهداف الموكلة إليها. **وانحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين:**

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

2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم، وجنسه، وتخصصه، وخبرته، ومؤهله العلمي؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي. والتعرف إلى دور متغيرات: المنطقة، وجنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، على درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت موضوعاً مهماً وهو المهارات الإشرافية للمشرفين التربويين، ومدى امتلاكهم لهذه المهارات. كما وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في فلسطين على حد علم الباحثين. فمن المأمول أن تعود هذه الدراسة بالنفع على كل من الطالب والمعلم والمشرف التربوي والمجتمع (أي العملية التربوية بشكل كامل متكامل)، نظراً لأهمية الإشراف التربوي والمشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية. ولهذه الدراسة أهمية كبرى حيث يمكن الاستفادة منها كأحد المعايير الأساسية في عملية اختيار أو تعيين المشرف التربوي في الميدان التربوي الفلسطيني.

فرضيات الدراسة

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير جنس المعلم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير تخصص المعلم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التدريب التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والمنتظمين في عملهم خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2005-2006.

مصطلحات الدراسة

الإشراف التربوي: عملية تعاونية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال تطوير طاقات المدرسين والتلاميذ، واستخدام أفضل السبل لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية، (الإبراهيم، 2002، ص14) .

المشرف التربوي: هو الشخص المعين رسميا من قبل وزارة التربية والتعليم لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها .

المهارة: القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة والوقت، وبأقصى ما يمكن من الدقة والأثر، (مرعي، 1987، ص2) .

معلم المرحلة الثانوية: هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم كمدرس متفرغ في مهنة التعليم، ويُدرس مادة واحدة على الأقل في المرحلة الثانوية .

المدارس الحكومية الثانوية: هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشرف عليها وتمولها مادياً وبشرياً بشكل مباشر وتضم في تشكيلاتها الصف الحادي عشر والثاني عشر .

الضفة الغربية: ذلك الجزء من فلسطين الواقع تحت إشراف السلطة الفلسطينية وتضم ثلاثة مناطق جغرافية وهي :منطقة الشمال، وتشمل مديريات التربية في: جنين، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية، ونابلس. ومنطقة الوسط، وتضم مديريات التربية في : أريحا، ورام الله، والقدس، وضواحي القدس. ومنطقة الجنوب، وتضم مديريات التربية في: بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل.

الدراسات السابقة

واهتمت العديد من الدراسات التربوية بالإشراف التربوي والمشرفين التربويين كدراسة التميمي (2005)، التي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، وتكونت من (90) مشرفاً ومشرفة، و(400) معلماً ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع الإشراف التربوي كان بدرجة تقدير متوسطة، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مشرفي المرحلة ومعلميها نحو واقع الإشراف وعلى جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح مشرفي المرحلة.

وفي دراسة أجراها فلورنس (2005) Florence وهدفت التعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة. حيث تكونت عينة الدراسة من (299) معلماً ومعلمة ممن يُعلمون في المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا الأمريكية. ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة ووزعها على أفراد عينة الدراسة،

إضافة إلى إجراء مقابلات معهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية كانت بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أما هولم (2005) Holm فقد أجرى دراسة هدفت إلى فحص خبرات التعاون الأساسية الموجودة عند المعلمين وعلاقتها بعملية الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (31) معلماً. أما أداة الدراسة فقد اشتملت على مقابلات واستمارات وزعت على عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين ينظرون إلى الإشراف التربوي على أنه عملية إنمائية مهنية لتطوير خبراتهم. وأن الإشراف التربوي يعطي المعلمين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية، واكتساب الأفكار والخطط الإستراتيجية من المشرف التربوي.كما أن وجود المشرف التربوي في الصف له تأثير ايجابي على الطلاب أنفسهم.

كما قام العموش (2004) بدراسة هدفت التعرف على مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. وقد أجريت هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (55) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من (56) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والمديرية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة .

وفي دراسة ريزو (2004) Rizzo التي هدفت إلى إجراء مقارنة بين اتجاهات المعلمين واتجاهات المشرفين التربويين تجاه الوضع الحالي والوضع المثالي للإشراف التربوي، تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، و(58) مشرفاً ومشرفة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من(43) فقرة، وثلاثة أسئلة مفتوحة الإجابة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فرق كبير بين اتجاهات المعلمين واتجاهات

المشرفين التربويين حول الوضع المعمول به للإشراف التربوي. وكذلك وجدت رغبة كبيرة لدى المعلمين للمشاركة في عملية التخطيط لبرامج تطويرية للإشراف التربوي.

وقام السعود (2003) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا- الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومديراً ومعلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لنوع العمل ولصالح المشرفين، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمديرية والتخصص الخبرة.

وفي دراسة للعنزي (2003) هدفت التعرف على مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. فتكونت عينة الدراسة من (527) معلماً ومعلمة. استخدم الباحث استبانة مكونة من (49) فقرة، موزعة على المجالات التالية: مجال النمو المهني، ومجال المنهاج المدرسي، ومجال تنظيم الموقف التعليمي، ومجال توفير المواد التعليمية، ومجال تقويم العملية التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي متوسطة. كما وجدت فروق دالة إحصائيا في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

كما أجرى شديفات (2002) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية في مدارس البادية الشمالية الأساسية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (182) معلماً ومعلمة، وطور الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية كانت قليلة. وكذلك عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح (5سنوات فأقل).

وقام الشوابكة (2002)بدراسة هدفت التعرف على توقعات معلمي المرحلة التأسيسية من الدور الفني لمشرف المرحلة التأسيسية في مدارس منطقة العين التعليمية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (218) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته 35% من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (62) فقرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، وللتفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وهدفت دراسة التميمي **(2001)** التعرف على توقعات معلمي اللغة العربية ومعلماتها في المرحلة الثانوية من الدور الفني للمشرف التربوي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة العربية والبالغ عددهم (110) معلماً ومعلمة، وتم اعتبار جميع أفراد مجتمع الدراسة عينة لها. أما أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة أداة قياس تحتوي على (74) فقرة تمثل مجالات العمل الإشرافي التسعة:التخطيط، والنمو المهني، والمستوى التحصيلي، والاختبارات والقياس والتقويم، والإدارة الصفية، والوسائل والتقنيات التربوية، وطرق التدريس وأساليبه، وتقويم أداء المعلم . وقد توصلت الدراسة إلى أن توقعات المعلمين من الدور الفني للمشرف التربوي كانت بدرجة عالية. كذلك أشارت النتائج إلى وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الدور الفني للمشرف التربوي تعزى للجنس ، والمؤهل العلمي والخبرة،

وقد أجرى الجنازرة **(2000)** دراسة هدفت إلى معرفة علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (290) معلماً ومعلمة. وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي للمشرفين واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، والمديرية، والخبرة في التدريس . في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

وقام عدوان (2000) بدراسة هدفت إلى وصف واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس وضواحيها، في ضوء بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. وشملت عينة الدراسة جميع المشرفين التربويين في مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (63) مشرفاً تربوياً، أما المعلمون فقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة (361) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت عالية. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين في واقع الممارسات الإشرافية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ولمتغير الخبرة، ولمتغير الجهة المشرفة،

وفي دراسة قام بها الطراونة، والموانات، والطورة،(2000) هدفت إلى تقويم دور مشرفي المرحلة في إقليم جنوب الأردن (معان، العقبة، الطفيلة، الكرك) من وجهة نظر معلمات محافظات الجنوب. حيث تكونت عينة الدراسة من (350) معلمة، وطور الباحثون استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط، والمنهاج، والممارسات الإشرافية، وأساليب التنفيذ، والتقويم). وقد خلصت الدراسة إلى أن تقدير المعلمات لدور مشرفي المرحلة كانت متوسطة. وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما كلارك (1998) Clark فقد أجرى دراسة بهدف الكشف عن تصورات المعلمين والمشرفين نحو الإشراف على المعلمين الحالي والمثالي. حيث شملت عينة الدراسة (73) مشرفاً ومشرفة و(305) معلماً ومعلمة. أما أداة الدراسة فقد تكونت من (37) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين والمعلمين حول المقياس الحالي للإشراف وليس على المقياس المثالي، كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين والمشرفين يشتركون في تصوراتهم نحو ممارسة النظام وصفاته المثالية للإشراف على المعلمين. وقد أظهر المشرفون أن النظام الحالي للإشراف فعّال جداً، ويعكس كثيراً من صفات النظام المثالي، وأنه أكثر فعالية في تحقيق الأغراض التي وضع من أجلها.

وأجرى ديراني(1997) Dirani دراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لمهاراتهم الإشرافية في الأردن. حيث بينت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين لا يطبقون المهارات الإشرافية المتعلقة بالتخطيط، وتطوير المنهاج، أو القيام بدورات تدريبية للمعلمين، أو حتى إقامة علاقات حسنة مع المعلمين، مما يعني أن المشرفين لا يمارسون المسؤوليات التي يقترحها المعلمون أو يطلبونها والمتمثلة في مساعدتهم في تجهيز وإعداد الخطط، والمهارات اللازمة لتنفيذ أهداف المنهاج. كما تبين أن المشرفين لا يقيمون علاقات إنسانية مع المعلمين كما هو متوقع منهم، مؤكدة في ذات الوقت على ارتفاع درجة الممارسات الإشرافية في مجال الإدارة الصفية، وتحسين التدريس، وانخفاض تلك الممارسات في مجال التقويم.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة (المحلية، والعربية، والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، أن الإشراف التربوي قد حظي باهتمام الباحثين، ورغم الاختلاف في النتائج إلا أن جميع الدراسات أجمعت على أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية، ورفع كفاءة المعلم، وتلبية حاجاته المهنية، حيث تناولت دراسات كثيرة واقع الإشراف التربوي، ومعوقاته، وأساليبه، ومهامه، وتطور الممارسات الإشرافية، وكفايات المشرف التربوي، وأدواره، ومعايير اختياره، كما تناولت بعضها تصورات المعلمين تجاه العملية الإشرافية . ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى ندرة الدراسات التي تناولت مهارات الإشراف التربوي تحديداً .

ولقد أفاد الباحثون من هذه الدراسات السابقة وموضوعاتها ومجالاتها ونتائجها، سواء من حيث الاطلاع على الأدب التربوي أو النظري المرتبط بعملية الإشراف التربوي ومفهومه الحديث أو من حيث بناء الاستبانة، أو من حيث الجوانب الإشرافية التي تم بحثها من خلال هذه الدراسات. وتأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في الإشراف التربوي لأنها تبحث في جانب على قدر كبير من الأهمية، وهو مهارات المشرف التربوي، بالإضافة إلى كونها من الدراسات الرائدة في الإشراف التربوي في حدود علم الباحثين.

وأخيرا يأمل الباحثون أن تسفر هذه الدراسة عن إضافات جديدة في سياق الإشراف التربوي، وما يتطلبه من احتياجات معرفية ومهارية تمكنه من القيام بمهامه الوظيفية على درجة عالية من النجاح.

الإطار النظري:

خصائص المشرف التربوي:

المشرف التربوي خبير فني، وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة. مما يتطلب أن يكون المشرف قائداً تربوياً يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة وقدر كبير من الخبرة التربوية والصفات الشخصية التي تؤهله لمهمة القيادة. فالمشرف التربوي يجب أن تتوافر فيه المعرفة في حقول شتى مثل فلسفة التربية وتكنولوجيا التعليم، ونظريات التعلم وطرق التدريس، والقياس والتقويم، والإدارة وفن الاتصال، و المناهج والمقررات، وتاريخ التربية، ونظم الإشراف التربوي وفلسفته، ومبادئ الإرشاد و التوجيه،، إلخ) ويمكن تلخيص مقومات المشرف التربوي كما حددتها الإدارة العامة للتربية والبدري (2001) بالآتي:

1. الخبرة الواسعة: تأتي عن طريق ممارسته التدريس، ثم الإشراف التربوي، ومن خلال إعداده العلمي والمهني، ومن اطلاعه المستمر على ما يتعلق بالعملية التربوية بوجه عام، وبمجال عمله بوجه خاص.
2. التجديد والإبداع: من مقومات المشرف التربوي الناجح أن يتحلى بالقدرة على التجديد والابتكار، ومسايرة روح العصر، والقدرة غلى رسم الخطط المستقبلية فيما يتعلق بتطوير العملية التربوية والمناهج الدراسية، و أن يكون واسع الاطلاع، مجدداً نفسه ومعلوماته، يشجع المعلمين على اكتشاف طرق تعليمية أكثر نجاحاً وأكثر فاعلية، ويحثهم كذلك على الإفادة من تقنيات التعليم الحديثة.
3. الشورى والتعاون: على المشرف أن يكون مثلاً أعلى للمعلمين وقدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، كما يجب أن يكون قادراً على تنمية الروح الاجتماعية بين

المعلمين، ويتعاون معهم في سبيل المصلحة العامة، ويمتنع عن فرض رأيه عليهم.

4. الاهتمام بالنمو المتكامل: فالمشرف المقتدر هو الذي يظهر اهتماما بنمو المتعلم أكثر من إتقان المادة الدراسية وحفظها. لذا لابد من أن يقوم المشرف التربوي بلفت انتباه المعلمين إلى أهمية النمو المتكامل للمتعلم، وإطلاق قدراته وتنميتها.
5. التخطيط: – إن المشرف التربوي الذي يدعو المعلمين إلى التنظيم والتخطيط لأعمالهم يجب أن يكون قدوة لهم في ذلك، فحتى يأتي عمله مثمراً ومفيداً عليه أن يضع الخطط لعمله اليومي والأسبوعي والفصلي، بل والسنوي حتى يتجنب التكرار والارتجال والفوضى في العمل. كما أن عليه وضع هذه الخطط والبرامج في ضوء فلسفة شاملة عن التربية المعاصرة لتسهم في تطوير نظام المدارس والفصول والمعملين الذين يعتزم زيارتهم.
6. إتقان مهارات الاتصال : الاتصال هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الأفكار والمعلومات بين الأطراف المختلفة في العملية التعليمية، كما أنه الوسيلة للتعليم والنمو، والاتصال نوعان: شفوي و مكتوب ومطلوب من المشرف التربوي إتقان النصوص، لأن نجاح أي عمل تربوي مرهون بحسن الاتصال، والمهارات في التعامل، والاتصال الجيد بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، والمعلمين، والتنفيذ وتوطيد العلاقة بين الأطراف المختلفة، مما يساعد على نجاح عمليات الإشراف والتوجيه والإرشاد، ويحقق الأهداف المرجوة منها.
7. المؤهلات الشخصية: إن نجاح المشرف التربوي في مهمته يعتمد كثيراً على مقومات شخصيته، وعلى العلاقات الودية التي تربطه بالمعلمين، ومن الصفات الشخصية التي تساعد المشرف التربوي على القيام بدوره (الثقة بالنفس والمرونة والود والصبر والمثابرة والحماسة واللباقة والتواضع والعدالة والجدية والسعي لإبراز مواهب المعلمين وإنمائها). والمشرف الذي يتحلى بمثل هذه الصفات جدير بأن يقبل المعلمون عليه طالبين مساعدته، مرحبين بزيارته ،وما ذلك إلا لشعورهم بأنه زميل وصديق، غايته تحسين أدائهم، وحل مشكلاتهم، وتطوير برنامجهم التعليمي .

كفايات المشرف التربوي:

حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة، والارتباط بالمجتمع، ومسايرة تطوره لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي. وهناك العديد من الكفايات التي يجب ان تتوفر في المشرف التربوي ومنها : كفايات متصلة بسياسة التعليم في فلسطين، و كفايات شخصية ،و كفايات علمية، و كفايات التخطيط ، و كفايات التنظيم والتنسيق، و كفايات الاتصال والتفاعل،و كفايات استخدام أساليب الإشراف وتقنياته ،وكفايات التدريب، و كفايات التقويم، و كفايات المناهج، و كفايات البحث، و كفايات الابتكار والتجديد، و كفايات العلاقات الإنسانية، و كفايات الإرشاد والتوجيه. (البدري،2001) و http://www.riyadhedu.gov.sa/moshref/page4.htm

منهج الدراسة

لغايات هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، للعام الدراسي(2005 / 2006)، والبالغ عددهم (9419) معلماً ومعلمة، موزعين على (605) مدرسة ثانوية في (13) مديرية، وذلك وفق البيانات التي حصل عليها الباحثون من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية والجنس.

جدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس

الرقم	المديرية	المعلمون		الإجمالي
		ذكور	إناث	
.1	أريحا	95	72	167
.2	الخليل	473	500	973
.3	القدس	45	160	205
.4	بيت لحم	360	405	765
.5	جنوب الخليل	340	335	675
.6	جنين	347	420	767
.7	رام الله	747	726	1473
.8	سلفيت	240	214	454
.9	ضواحي القدس	238	294	532
.10	طولكرم	428	425	853
.11	قباطيه	362	391	753
.12	قلقيلية	262	219	481
.13	نابلس	725	596	1321
الإجمالي الكلي		4662	4757	9419

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومعلمة ممن يُعلمون المرحلة الثانويـــة، أي ما نسبته (7%) من مجتمع الدراسة، موزعين على (50) مدرسة ثانوية ذكوراً وإناثا، أي ما نسبته (8.3%) من عدد المدارس الثانوية في الضفة الغربية، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية العنقودية، بما يتناسب وعدد المعلمين والمعلمات فـــي كل مديرية، بعد حصر أسماء المدارس الثانوية الحكومية وأعداد المعلمـــين والمعلمـــات وتوزيعهم على الضفة الغربية حسب متغيري المديرية والجنس. ويبين الجدول رقـــم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الديمغرافية.

جدول رقم (2) : خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	328	49.7
	أنثى	332	50.3
	المجموع	660	100
التخصص	علمي	284	43.0
	أدبي	376	57.0
	المجموع	660	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	135	20.5
	5–10 سنوات	214	32.4
	أكثر من 10 سنوات	311	47.1
	المجموع	660	100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	50	7.6
	بكالوريوس فقط	512	77.6
	أعلى من بكالوريوس	98	14.8
	المجموع	660	100
المنطقة الجغرافية	شمال الضفة الغربية	334	50.6
	وسط الضفة الغربية	140	21.2
	جنوب الضفة الغربية	186	28.2
	المجموع	660	100

أداة الدراسة

استخدم الباحثون في هذه الدراسة أداة بحث واحدة، هي استبانة لقياس المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، أعدها الباحثون اعتماداً على الأدبيات التربوية المتعلقة بالمهارات والكفايات والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، كما واعتمد الباحثون في بناء استبانة الدراسة على الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، ودليل المشرف

التربوي والنشرات التربوية الصادرة عن وزارة التربيـــة والتعلـــيم العـــالي الفلـــسطينية (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية،2003،1998).

واشتملت الاستبانه في صورتها الأولية على (60) فقره، وأعطيت كل فقرة مـــن فقرات الاستبانه وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي، لتقدير درجة توافر الفقـــرة لـــدى المشرف التربوي، وتم احتساب علامة المستجيب على الفقرة وفق هذا التدرج، (في حـــال كونها إيجابية) كالتالي: كبيرة جداً: 5 درجـــات، وكبيـــرة: 4 درجـــات، ومتوســـطة: 3 درجات، وقليلة: درجتان، وقليلة جداً: درجة واحدة. أما علامة المجال فيتم حـــسابها مـــن خلال جمع علامات المستجيب على فقرات المجال، أما الدرجة الكلية فيتم حـــسابها مـــن خلال جمع علامات المستجيب على جميع فقرات الإستبانة.

صدق أداة الدراسة Validity

قام الباحثون بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمـــين والمختـــصين فـــي المجالات التربوية عددهم (11) محكماً. حيث توجه الباحثون إليهم بالرجاء للاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها، وإبداء الرأي في هذه الفقرات من حيث: انتماء الفقرات إلـــى مجالاتها، وأنها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وحذف وإضافة ما يرونه مناسباً، بمـــا يخدم أهداف الدراسة. وبعد جمع الاستبانات من المحكمين، قام الباحثون بالاطلاع علـــى جميع الملاحظات التي أبداها المحكمون، وقاموا بإجراء التعديل المطلوب والـــذي أجمـــع عليه أكثر من 80% من المحكمين. وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (58) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات وهي:

1. مجال المهارات التصورية، ويشمل على 20 فقرة(1 – 20).
2. مجال المهارات الفنية، ويشمل على 23 فقرة (21 – 43).
3. مجال المهارات الإنسانية، ويشمل على 15 فقرة (44 – 58).

ثبات أداة الدراسة : Reliability

تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلـــة الثبـــات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) : نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	المهارات التصورية	20	0.96
.2	المهارات الفنية	23	0.96
.3	المهارات الإنسانية	15	0.96
.4	الدرجة الكلية	58	0.98

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن أداة الدراسة بمجالاتها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمته على المجال الكلي (0.98)، وهذه القيمة مقبولة تربوياً لأغراض البحث العلمي .

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وكذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، وكذلك تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى α=0.05 عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت (t test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)، واختبار توكي (Test–Tukey)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولتحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تم اعتماد المقياس الوزني الآتي للمتوسطات الحسابية:

*** درجة "منخفضة": إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (3–الانحراف المعياري للدرجة الكلية)، أي (أقل من 2.25).**

*** درجة "متوسطة": إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3± انحراف معياري)، أي بين (2.25 – 3.75).**

*** درجة "مرتفعة":إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3+ انحراف معياري)، أي (أكبر من 3.75).**

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية التابع لها المعلم.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، قام الباحثون باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE)، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة الجغرافية.

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	1.250	0.625	1.101	0.333
	داخل المجموعات	657	373.057	0.568		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	5.486	2.743	4.391	0.013
	داخل المجموعات	657	410.372	0.625		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	7.650	3.825	4.791	0.009
	داخل المجموعات	657	524.537	0.798		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	3.955	1.977	3.499	0.031
	داخل المجموعات	657	371.281	0.565		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير

المنطقة الجغرافية، على الدرجة الكلية، ومجالي المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5): نتائج اختبار توكي (TUKEY) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المنطقة الجغرافية .

المهارات	المقارنات	وسط الضفة	جنوب الضفة
الفنية	شمال الضفة	0.2332*	0.0388
	وسط الضفة		-0.1944
الإنسانية	شمال الضفة	0.2741*	0.1233
	وسط الضفة		-0.1508
الدرجة الكلية	شمال الضفة	0.1997*	0.0462
	وسط الضفة		-0.1535

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (5) أن الفروق في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت لصالح المعلمين في شمال الضفة الغربية (مديريات الشمال) سواء على الدرجة الكلية أو مجالي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. أي أن أفراد عينة الدراسة من مديريات شمال الضفة الغربية يقدرون درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي بدرجة أعلى من زملائهم من مديريات وسط الضفة الغربية.

ويعزو الباحثون السبب في ذلك إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية والسياسية وسياسة الإغلاق في منطقة الشمال، الأمر الذي يؤدي إلى قلة فرص العمل في منطقة الشمال مقارنةً بمنطقة الوسط، والتي هي أكثر انفتاحاً واستقراراً بحكم موقعها، مما يعني توافر عدد أكبر من فرص العمل في منطقة الوسط مقارنةً بمنطقة الشمال وفي شتى المجالات. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على التعليم في منطقة الشمال من أجل الحصول على وظيفة معلم مثلاً، فزيادة عدد الخريجين مقارنة بعدد الوظائف يؤدي إلى زيادة المفاضلة والانتقاء فيما بينهم عند تعيينهم، مما يعني توظيف الأفضل وبما أن المشرف هو في الأصل معلم فهو بالتالي يكون هو الأكثر تميزاً وعلماً والأكثر كفاءةً

ومهارةً من هذه النخبة الجيدة من المعلمين. بالإضافة إلى ذلك فإن مشرفي منطقة الشمال يشاركون بفاعلية أكثر من غيرهم في معالجة مشاكل المعلمين وهمومهم خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين . وهذا يعني أن مستوى الخدمات الإشرافية التي يتلقاها معلمو منطقة الشمال من المشرفين التربويين والتي ترتبط ارتباطا وثيقاً بالمهارات الإشرافية أفضل من تلك الخدمات التي يتلقاها معلمو منطقة الوسط، وهذا يشير إلى تفوق مشرفي منطقة الشمال من الناحية المهنية والعلمية على غيرهم من المشرفين في المناطق الأخرى .أما فيما يتعلق بمجال المهارات التصورية فلم يكن هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة . وقد يكون السبب في ذلك أن هذه المهارات هي الأكثر صعوبةً من المهارات الأخرى وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من أجل اكتسابها وتنميتها، بالإضافة إلى أن كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المشرف التربوي وعدم توفر الوقت الكافي المتاح له، وقلة الدعم المادي والمعنوي يُصعب على المشرف التربوي عمليه تنمية وتطوير هذا النوع من المهارات .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العموش (2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية في محافظة المفرق تعزى لمتغير المديرية، وأيضاً تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي وضحت عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المديرية، وكذلك دراسة الجنازرة (2000) التي أظهرت عدم وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية .

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحثون اختبار ت (T-TEST) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين

لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) : نتائج اختبار ت (T-TEST) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير الجنس

المهارات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	ذكر	328	2.95	0.75	658	1.480	0.139
	أنثى	332	2.86	0.75			
الفنية	ذكر	328	2.94	0.77	658	0.564	0.573
	أنثى	332	2.90	0.81			
الإنسانية	ذكر	328	3.13	0.88	658	0.695	0.488
	أنثى	332	3.08	0.91			
الدرجة الكلية	ذكر	328	2.99	0.74	658	0.959	0.338
	أنثى	**332**	**2.93**	**0.76**			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحثون سبب تطابق وجهتي نظر المعلمين والمعلمات تجاه درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية إلى التشابه بين الظروف الاجتماعية والثقافية والمؤهلات العلمية والبرامج التدريبية بين الجنسين، بالإضافة إلى التشابه في ظروف العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن خضوع المعلمين والمعلمات لنظام تربوي واحد بكافة عناصره وبرامجه، واستخدام المشرفين التربويين لنفس الأساليب الإشرافية ونفس المعاملة وتقديم نفس الخدمات الإشرافية للجنسين دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل جنس، الأمر الذي أدى إلى توحد نظرة الجنسين لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العنزي (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تحقيق المشرفين التربويين

لأهداف الإشراف التربوي في الكويت تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة شديفات (2002) التي بينت عدم وجود أثر للجنس في درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين العمليات التعليمية في مدارس البادية الشمالية في الأردن، ودراسة (2005) Florence التي أشارت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية تعزى لمتغير الجنس.

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة التميمي (2001) التي أشارت إلى وجود فروق في توقعات معلمي اللغة العربية ومعلماتها من الدور الفني للمشرف التربوي تعزى لمتغير لجنس.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى إلى متغير التخصص.

للتأكد من صحة الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحثون اختبار ت (T-TEST) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): نتائج اختبار ت (T-TEST) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير التخصص

المهارات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	علمي	284	2.81	0.71	658	−2.647	*0.008
	أدبي	376	2.97	0.77			
الفنية	علمي	284	2.82	0.76	658	−2.867	*0.004
	أدبي	376	2.99	0.80			
الإنسانية	علمي	284	3.03	0.90	658	−1.967	*0.050
	أدبي	376	3.17	0.88			
الدرجة الكلية	علمي	284	2.87	0.72	658	−2.716	*0.007
	أدبي	376	3.03	0.77			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05 ≥ α) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح المعلمين في التخصصات الأدبية، والتي أشارت تقديراتهم لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات بدرجة أعلى منها لدى المعلمين في التخصصات العلمية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والدلالة الإحصائية في الجدول رقم (7).

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن حاجة المعلمين من ذوي التخصصات العلمية للخدمات الإشرافية، وخاصة في مجالي المهارات الفنية والتصورية أكثر من حاجة زملائهم من ذوي التخصصات الأدبية، وبالتالي فإن المهارات الإشرافية تبرز بصورة واضحة أكثر، ويتم الكشف عن مدى توافرها لدى المشرفين التربويين في التخصصات العلمية بطريقة أكثر تحديداً منها في التخصصات الأدبية . بالإضافة إلى صعوبة امتلاك مثل هذه المهارات في التخصصات العلمية مقارنة مع التخصصات الأدبية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن مشرفي المواد الأدبية، بحكم تخصصاتهم الأدبية، يتمتعون بقدرة أعلى في مجالات الخطابة والمناقشة والتعبير أكثر من مشرفي المواد العلمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي بينت عدم وجود أثر للتخصص في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي.

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (A ≤ 0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة

المهارات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التصورية	أقل من 5 سنوات	135	3.01	0.68
	5-10 سنوات	214	2.94	0.76
	أكثر من 10 سنوات	311	2.83	0.77
الفنية	أقل من 5 سنوات	135	3.02	0.77
	5-10 سنوات	214	2.96	0.79
	أكثر من 10 سنوات	311	2.84	0.79
الإنسانية	أقل من 5 سنوات	135	3.18	0.85
	5-10 سنوات	214	3.16	0.88
	أكثر من 10 سنوات	311	3.04	0.92
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	135	3.06	0.71
	5-10 سنوات	214	3.00	0.75
	أكثر من 10 سنوات	311	2.89	0.76

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية تبين أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير سنوات الخبرة.

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	3.300	1.650	2.922	0.055
	داخل المجموعات	657	371.007	0.565		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	3.516	1.758	2.801	0.061
	داخل المجموعات	657	412.342	0.628		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	2.875	1.437	1.784	0.169
	داخل المجموعات	657	529.312	0.806		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	3.246	1.623	2.867	0.058
	داخل المجموعات	657	371.989	0.566		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قد يكون من المنطقي وحسب رأي الباحثون أن يكون المعلمون من أصحاب الخبرة الطويلة أكثر قدرة على تحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية من زملائهم أصحاب الخبرة القصيرة، ولكن النتيجة جاءت غير ذلك حيث لم يظهر أي دور لسنوات الخبرة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى كون المشرفين التربويين يستخدمون نفس الأساليب الإشرافية، ويقدمون نفس الخدمات الإشرافية للمعلمين على اختلاف خبراتهم العملية، على الرغم من حاجة المعلمين من ذوي الخبرة القليلة (الأقل من 5

سنوات) إلى رعاية أكبر، وإلى خدمات إشرافية أكثر تميزاً وكثافةً من زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة. وهذا يعزز الاتجاه السلبي الموجود سلفاً لدى المعلمين أصحاب الخبرة القصيرة تجاه المشرف التربوي والذي اكتسبوه من المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة. بالإضافة إلى شعور المعلمين على اختلاف خبراتهم أن الفعاليات الإشرافية المقدمة لهم والمنبثقة عن المهارات الإشرافية، لا تتناسب وخبراتهم التعليمية وحاجاتهم الأدائية. الأمر الذي يؤكد بأن الإشراف التربوي قديماً وحديثاً بحاجة إلى تطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة الشوابكة (2002) التي خلصت إلى عدم وجود أثر للخبرة في درجة توقعات معلمي المرحلة التأسيسية من الدور الفني للمشرف التربوي، ودراسة Florence (2005) التي وضحت عدم وجود أثر للخبرة في اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي في ولاية فرجينيا الأمريكية .

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العموش (2004) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة ، ودراسة العنزي (2003) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي تعزى للخبرة ، وكذلك دراسة عدوان (2000) التي بينت وجود فروق في درجة واقع الممارسات الإشرافية في مدينة القدس تعزى لمتغير الخبرة .

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى($A \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين

التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي

المهارات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التصورية	أقل من بكالوريوس	50	3.07	0.85
	بكالوريوس فقط	512	2.92	0.73
	أعلى من بكالوريوس	98	2.72	0.75
الفنية	أقل من بكالوريوس	50	3.06	0.89
	بكالوريوس فقط	512	2.95	0.78
	أعلى من بكالوريوس	98	2.69	0.75
الإنسانية	أقل من بكالوريوس	50	3.14	1.16
	بكالوريوس فقط	512	3.13	0.86
	أعلى من بكالوريوس	98	2.95	0.91
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	50	3.08	0.91
	بكالوريوس فقط	512	2.99	0.73
	أعلى من بكالوريوس	98	2.76	0.73

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (9.4) دالة إحصائياً استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي.

المهارات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصورية	بين المجموعات	2	4.906	2.453	4.362	0.013
	داخل المجموعات	657	369.402	0.562		
	المجموع	659	374.307	-		
الفنية	بين المجموعات	2	6.766	3.383	5.433	0.005
	داخل المجموعات	657	409.092	0.623		
	المجموع	659	415.858	-		
الإنسانية	بين المجموعات	2	2.961	1.480	1.838	0.160
	داخل المجموعات	657	529.226	0.806		
	المجموع	659	532.187	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	4.900	2.450	4.346	0.013
	داخل المجموعات	657	370.336	0.564		
	المجموع	659	375.235	-		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية على الدرجة الكلية وكذلك مجالي المهارات التصورية والفنية في حين لم تكن الفروق دالة على مجال المهارات الإنسانية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) : نتائج اختبار توكي (TUKEY) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، حسب متغير المؤهل العلمي

المهارات	المقارنات	بكالوريوس فقط	أعلى من بكالوريوس
التصورية	أقل من بكالوريوس	0.1440	0.3490*
	بكالوريوس فقط		0.2051*
الفنية	أقل من بكالوريوس	0.1119	0.3744*
	بكالوريوس فقط		0.2625*
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	0.0952	0.3186*
	بكالوريوس فقط		0.2234*

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (12) أن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي، كانت بين ذوي المؤهل العلمي " أعلى من بكالوريوس " من جهة وكل من " بكالوريوس فقط وأقل من بكالوريوس " من جهة أخرى، ولصالح الفئتين " أقل من بكالوريوس وبكالوريوس فقط " الذين أكدوا امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات بدرجة أعلى من المعلمين من فئة "أعلى من بكالوريوس".

ويعزو الباحثون ذلك إلى كون المعلمين من حملة الدبلوم خاصة ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه أكثر علماً وفهماً منهم وإلماماً بالواقع التربوي، باعتباره يحمل درجة علمية أعلى منهم، فقد يكون من حملة البكالوريوس ودبلوم التربية أو من حملة الماجستير. هذه النظرة تولد شعوراً عند هذه الفئة بامتلاك المشرف التربوي للمهارات الإشرافية، وبالتالي فهم على استعداد تام لتقبل النصح والإرشاد منه، واعتباره مصدراً قوياً للمعلومات ويمتلك كافة المهارات الإشرافية و إلا لما كان مشرفاً. أما الآخرون من حملة المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس باعتبارهم يتساوون في الدرجة العلمية مع

المشرف التربوي إن لم يكونوا أعلى منه، فالنظرة مختلفة لديهم، فالكثير منهم يعتقد أنه أكثر كفاءة من المشرف ذاته، وأن المشرف التربوي لا يستطيع تقديم أية إرشادات غير معروفه لديهم، وبالتالي فإن استعدادهم لتقبل النصح والإرشاد من المشرف التربوي يكون بدرجة منخفضة ، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة لكون المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس، بحكم درجتهم العلمية وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء التدريس، أكثر معرفةً وإدراكاً وقدرةً على تحديد درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القاسم (2001) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر للمؤهل العلمي في درجة المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين، كما تتفق مع دراسة عدوان (2000) التي كان من نتائجها وجود فروق في درجة واقع الممارسات الإشرافية لصالح الدبلوم في بعدي مهام المشرف، والبحث التربوي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة التميمي (2005) التي خلصت إلى عدم وجود فروق في درجة واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة Florence (2005) التي وضحت عدم وجود فروق في تحديد درجة اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي :

1. العمل على تنمية وتطوير المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والتي تساعدهم على تحقيق أهداف الإشراف التربوي .
2. العمل على عقد المؤتمرات والندوات والدورات وورش العمل الإشرافية، التي ستساهم في التفاعل ما بين المشرفين والمعلمين، وتقريب وجهات نظرهم في سبيل خدمة العملية الإشرافية.
3. زيادة عدد المشرفين التربويين، وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد، خاصة للمرحلة الثانوية ليتسنى للمشرف التربوي تنمية مهاراته الإشرافية .

4. خضوع أسس اختيار المشرف التربوي للمراجعة الدائمة، وأن تكون هذه الأسس وافية وشاملة وموضوعية، وتحقق شروط المهارات اللازمة لمن يتقدم لمثل هذه الوظيفة .
5. تنوع الأساليب الإشرافية وعدم اقتصارها على الزيارة الصفية بشكل أساسي، مثل تنفيذ دروس تطبيقية نموذجية أمام المعلمين، وإعداد نشرات خاصة لكيفية تطبيق المنهاج، وإعداد أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين .
6. تبني المؤسسة التربوية مفهوم المهارات الإشرافية عند تصميم برامج تدريب المشرفين .
7. إيجاد نظام للحوافز المادية للمشرف المتميز، والعمل على وضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين .
8. تزويد المشرفين والمعلمين بأهم نتائج الدراسات التي تتعلق بعملية الإشراف التربوي، للإفادة منها في الميدان التربوي عملياً .
9. حفز المشرفين وتدريبهم على إجراء بحوث إجرائية ميدانية من قبل وزارة التربية والتعليم.
10. أن يراعي المشرف التربوي المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته أثناء ممارسة دوره الإشرافي .
11. قيام الجامعات الفلسطينية بتدريس عدة مساقات في الإشراف التربوي لطلبة أساليب التدريس في مستوى البكالوريوس .

ويقترح الباحثون الدراسات المستقبلية الآتية:

1. إجراء دراسة مماثلة في منطقة قطاع غزة .
2. إجراء دراسة مقارنة لنظام الإشراف التربوي في فلسطين بنظم الإشراف المعمول بها في بعض الدول المتقدمة .
3. إجراء دراسة تقترح معايير لبرنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين على المهارات الإشرافية .
4. إجراء دراسة ميدانية للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين.

5. إجراء دراسة مماثلة تقتصر على مشرفي كل مبحث.

المراجع

أولا: المراجع العربية

1. الإبراهيم، عدنان، بدري. (2002): **الإشراف التربوي (أنماط، أساليب)**، ط1. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان.
2. الإدارة العامة بمنطقة التعليم بمدينة الرياض.(د.ت). http://www.riyadhedu.gov.sa/moshref/page4.htm
3. البدري ،طارق.(2001):**تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**.دار الفكر للطباعة والنشر ، الاردن.
4. بلقيس، احمد، ومرعي، توفيق .(1985) : **التربية العملية**، وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب، عمان .
5. التميمي، ميسون، كامل .(2005): **تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين**. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة دكتوراة غير منشورة) .
6. التميمي، ميسون، كامل.((2001): **توقعات معلمي اللغة العربية للمرحلة الثانوية في محافظة الخليل من الدور الفني للمشرف التربوي المختص** . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
7. الجنازره، صبري، عبد الفتاح، رمضان. (2000): **علاقة السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين باتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في مدارس محافظة الخليل** . جامعة القدس، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. الجنيدي، نفوز، نوران .(1999) : **الواقع التدريبي على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين والتدريب المأمول عليها من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم** . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
9. حسين، عبد الفتاح، دياب .(1996): **دور المتدرب في تطوير العمل الإداري** .المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة.
10. حمصي، نهلة.(1993): "التوجيه التربوي و فعاليات التجديد في الشكل والمضمون" . **مجلة حولية كلية التربية بجامعة قطر، 22 (104)**، ص ص 76-81.
11. السعود، أمين، عبد اللطيف. (2003): **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدرين**

والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا . جامعة الفاشر، السودان . (رسالة ماجستير غير منشورة) .

12. شديفات، يحيى، محمد . (2002): " دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس البادية الشمالية الأساسية في الأردن" . **مجلة المنارة، 8 (3)**، ص ص 57-92.

13. الشوابكه، عبد الحميد .(2002): **توقعات معلمي المرحلة التأسيسية للممارسات الفنية المرغوبة للدور الفني لمشرف المرحلة التأسيسية في منطقة العين التعليمية** . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان . (رسالة ماجستير غير منشورة).

14. الطراونة، إخليف، والمدانات، حنان، والطوره، هارون .(2000): "تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب" . **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات . 15 (7)**، ص ص 133-160.

15. عدوان، عائشة، محمد. (2000): **واقع الإشراف التربوي في مدينة القدس وضواحيها في ضوء بعض النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة** . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

16. عطاري، عارف .(1993): **التوجيه التربوي – اتجاهات معاصرة**، دار البشير، عمان.

17. عمار، حامد .(1995): **من همومنا التربوية والثقافية : دراسات في التربية والثقافة** . مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة .

18. العموش، موسى، عويس.(2004) : **مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق** . جامعة آل البيت، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .

19. العنزي، عبد الله، زامل .(2003): **مدى تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الكويت** . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة)

20. العنوز، شحادة، حمدان . (1995): **واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد** . جامعة اليرموك، الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .

21. الفقي، عبد المؤمن، فرج . (1994): **الإدارة المدرسية المعاصرة**، ط1 . منشورات جامعة قان يونس، بنغازي.

22. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإشراف (2003): **دليل المشرف التربوي** . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله .

23. فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإشراف التربوي (1998): **برنامج تطوير الإشراف التربوي في فلسطين** . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله .

24. القاسم، رقية، زياد، أديب. (2001): **المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين.** جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

25. مرعي، توفيق. (1987): **المهارات المعرفية مستوى الأداء فيها** . مركز البحث والتطوير التربوي. جامعة اليرموك، اربد.

ثانيا:المرجع الأجنبية:

1. Florence, G, W .(2005): Teacher supervision methods in Virginia, University of Virginia, **Dissertation Abstract International**, **66 (3)**, P : 841.
2. Holm, M, S .(2005): Supervision of student teachers : A professional development experience for cooperating teachers . University of Virginia, **Dissertation Abstract International**, **65 (10)**, P :3761
3. Rizzo, J .(2004): Teachers and supervisors perception of current and ideal supervision and evaluation practices, University of Massachusetts, **Dissertation Abstract International**, **65 (1),** P:40 .
4. Dirani, M.(1997): Perceptions of supervisors and teachers of educational supervisory practices in Jordan . **Journal of Mansoura Faculty of Education**, Egypt. p 33 .