

عنوان البحث

ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

هيام حسام الدين صندوقة¹

¹ باحثة دكتوراه في الجامعة العربية الأمريكية - رام الله
بريد الكتروني: ranoosh.sandouka@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/14م

تاريخ النشر: 2021/05/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القدس، والموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف البالغ عددهم (921) معلماً ومعلمة، ومديرية ضواحي القدس والبالغ عددهم (1293) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة العينة (15%) وتعادل (138) معلماً ومعلمة لمديرية القدس الشريف، و (194) معلماً ومعلمة لمديرية ضواحي القدس، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (التخطيط، والنمو المهني للمعلمين، والعلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج)، وقد تحققت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، ومن ثباتها من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا.

وقد أظهرت النتائج أن ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "متوسطة"، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس (لصالح الذكور)، والمحافظة (لصالح محافظة ضواحي القدس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات، المدير كمشرف مقيم، المدارس الحكومية، محافظة القدس.

RESEARCH ARTICLE

THE PRACTICES OF THE PUBLIC SCHOOL PRINCIPAL AS AN EDUCATIONAL SUPERVISOR RESIDING IN THE JERUSALEM GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW**Hiyam Hussam Sandouka¹**¹ PhD researcher in Arab American University – Ramallah**Published at 01/05/2021****Accepted at 27/03/2021****Abstract**

This study aimed to identify the practices of the public school principal as an educational supervisor residing in the schools of Jerusalem Governorate from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive approach in her study. The study population consisted of all public school teachers in Jerusalem governorate, distributed into two directorates: Al-Quds Al-Sharif District, and their number reached (921) male and female teachers; and Jerusalem Suburbs Directorate, whose number reached (1293) male and female teachers. A stratified random sample was chosen to represent the study community. As the sample percentage reached (15%), equivalent to (138) male and female teachers for Al-Quds Al-Sharif District, and (194) male and female teachers for Jerusalem Suburbs Directorate. The researcher used the questionnaire as a tool to collect data, as it consisted of (45) paragraphs distributed into four areas, which are: (Planning, teacher professional growth, human relations, and curriculum development). The researcher verified the validity of the tool by presenting it to a number of arbitrators, and verified its stability through the reliability coefficient Cronbach Alpha.

The results showed that the practices of the governmental school principal as an educational supervisor residing in Jerusalem governorate from the teachers' point of view were "medium". The results also indicated that there are statistically significant differences attributed to the variables of : gender (in favor of males), and governorate (in favor of Jerusalem suburbs governorate), And there are no statistically significant differences attributed to the variables of academic qualification, educational stage of the school. And in light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations.

Key Words: Practices, Principal Resident Supervisor, Government Schools, Jerusalem Governorate.

المقدمة:

يَمْتاز عَصْرنا الحالي بالتَّطور السَّريع والتَّغيرات المُتلاحقة في كافة مجالات الحَيَاة، ولقد شَمِل هذا التَّطور مَفهوم التَّربِيَّة وأهدافها، حيث تَطَوَّر دور المَدْرَسَة الحَدِيثَة تَطَوُّراً كَبِيراً واتَّسعت رِسالَتُها وتَغَيَّرت أهدافها واتَّسع مَجَالُها، فلم تَعُد الإِدارَة المَدْرَسِيَّة عَمَلِيَّة روتينية تُركِّز على تَسْيير شُؤون المَدْرَسَة، بل أَصْبَحَت وَسِيلَة هَدْفُها تَحْقِيق العَمَلِيَّة التَّربَوِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، الَّتِي تُعْنَى بِكُلِّ ما يَتَّصِل بِالطُّلاب والمُعَلِّمين والعاملين في المَدْرَسَة والمناهج، وطُرُق التَّدْرِيْب والنَّشاط والإِشراف الفَنِّي وتمويل البرنامج التَّعليمي، وتنظيم العِلاقة بين المَدْرَسَة والمُجْتَمع مِن خِلال مُواكبة النُّطُور التَّربوي الَّذِي يُركِّز على النُّهوض بالنِّظام التَّربوي لِيَسْتَطِيع مُجاراة عَصْرِ المَعْلُومَاتِيَّة والمَعْرِفة في أَحْدث المُستويات العالَمِيَّة (الخطيب، 2005).

كما تُعتبر الإِدارَة المَدْرَسِيَّة الوَحْدَة القائمة بتنفيذ السِّياسة التَّعليمية وهي جزء من الإِدارَة التَّربَوِيَّة ويقوم على رأس الإِدارَة المَدْرَسِيَّة مدير المَدْرَسَة ومسؤولياته الرئِيسِيَّة هي توجيه المَدْرَسَة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التَّعليمِيَّة التي تصدر من الوزارة، ولا يمكن فهم الإِدارَة المَدْرَسِيَّة إلا في ظل الإِدارَة التَّربَوِيَّة لأنَّ شَخْصِيَّة المَدْرَسَة تُسْتَمَد من النِّظام التَّعليمي كُله، ولأنَّ الإِدارَة المَدْرَسِيَّة ليست كياناً مُستقلاً بذاته بقدر ما هي جُزء من الكيان الأكبر؛ فمدير المَدْرَسَة هو الإِداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإِشراف على المدرسين في النواحي الفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التَّعليمية بالمَدْرَسَة واتباع الخطط والمناهج التَّعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التَّفيذية في المَدْرَسَة في نطاق اختصاصه (البديري، 2005).

وعلى هذا الأساس ترى الباحثة أنَّ دور مدير المَدْرَسَة كمشرف مقيم يبرز في تهيئة العاملين بعامة والمعلمين على وجه الخصوص للقيام بدورهم الحيوي في منظومة العمل المدرسي، ويتمحور دوره في صقل المعلم بالمعرفة العلميَّة والخبرة التَّربَوِيَّة التَّدْرِيسِيَّة المناسبة، على أنَّ من وظائف الإِشراف التَّربوي الإِرتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المُقررة لتحقيق الأهداف التَّربَوِيَّة المُقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.

إنَّ دور مدير المَدْرَسَة يفرض على المدير القيام بتطوير دور المعلم، ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التَّعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستقيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ومعني بالنقَّهَم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصَّة بسلوك الأفراد داخل المَدْرَسَة، وأنَّ فاعليَّة المَدْرَسَة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المَدْرَسَة مع المعلمين والطُّلبة ومع المُجْتَمع المحيط بالمَدْرَسَة، ويتوقف سلوكه الإِداري والفنِّي على النَّجاح الَّذِي يمكن أن تحقِّقه المَدْرَسَة في بلوغ أهدافها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

وما تُسعى إليه الباحثة في دراستها، هو التَّعرُّف إلى ممارسات مدير المَدْرَسَة الحكومِيَّة كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس، حتَّى تستطيع إدارات المدارس وأصحاب القرار التَّفكير بآليات جديدة قادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النُّهوض بالعَمَلِيَّة التَّربوية كماً وكيفاً، وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمُجْتَمع نحو الرِّفَعَة والإِزْدِهَار.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة في سلك التدريس ونتيجة شعورها بأهمية ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً، ولأنَّ المدير هو حجر الأساس في المدرسة، فهو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح. فمدير المدرسة قادر على تحسُّس الحاجات وتَحديد الأولويات المُباشرة والمُلمحة لِطلابهِ وبيئته المحليَّة، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها، كما أنَّه بحكم كونه أكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل المدرسة، يكون بالغالب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة، لذلك أرادت الباحثة التعمق والتقصي لمعرفة ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم.

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، المرحلة التعليمية للمدرسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم تعزى للمرحلة التعليمية للمدرسة.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف إلى ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس.
- 2- الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، والمرحلة التعليمية للمدرسة.
- 3- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتعزيز دور المدير مشرفاً مقيماً.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الكشف عن ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس، حيث يعد المشرف المقيم من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً من مصادر نجاح المؤسسة التربوية وديمومتها. وأن هذه الدراسة أجريت في محافظة القدس؛ لأن هذه المدينة تعاني من هجمة من قبل سلطات الاحتلال وخاصة في الميدان التربوي، كما أن نتائج الدراسة سوف تساعد المسؤولين وصانعي القرار على تعزيز مفهوم المشرف المقيم وتطبيقه وتفتح المجال أمام الباحثين للبحث في هذا المجال.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: تعريف الإشراف التربوي:

مرّ الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعوامل منها التغيير في مفهوم التربية، وتقدم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية، والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل لم تنشأ منعزلة عن بعضها ولا يمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة والإشراف بصفة خاصة، وقد أدى التفاعل بينها إلى تطور مفهوم الإشراف، وقد اختلف المرّبون في تحديد مفهوم الإشراف التربوي، من حيث نطاق الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي، والفترة الزمنية التي تمّ فيها تحديد هذا المفهوم (حسين وعوض الله، 2006)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات كما وردت في الدراسات والأبحاث التربوية المختلفة:

يُعرّف الطّعاني (2008،:19) الإشراف التربوي بأنه: "عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التّعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التّعليمية". في حين عرّفه طافش (2004، ص 27) بأنه: "مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذاتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتّقويمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصّعوبات التي تواجههم؛ ليتمكّنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف المرسومة بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعاتهم".

بينما عرّف الأسدي وإبراهيم (2003، ص 15) الإشراف التربوي بأنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة

العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم".

بعد عرض التعريفات السابقة يُمكن للباحثة تعريف الإشراف التربوي بأنه: جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم، ويشمل ذلك على تطوير المعلمين مهنيًا، وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية وطرق التدريس وتقييم العملية التربوية.

ثانياً: أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، لكنها تختلف فيما بينها باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع، وستعرض الباحثة فيما يلي باختصار بعض وجهات نظر المربين حول هذه الأهداف.

ولقد حدد حسين وعوض الله (2006) أهداف الإشراف التربوي مُساعدة المعلمين على النمو المهني، وإحداث التغيير والتطوير التربوي، تحسين الظروف المدرسية، وتوضيح أهداف التربية، والربط بين المواد الدراسية، وبناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين. وتقييم نتائج التدريس، وترى الباحثة أنّ أهداف الإشراف التربوي شاملة لجميع عناصر العملية التربوية، وعلى المشرف التربوي أن يسعى دائماً إلى تحقيقها للمعلمين ومناقشتها من وقت لآخر لأنها محصلة نهائية للعملية التعليمية، وأنّ هذه الأهداف يقوم بتحقيقها المشرف التربوي والمدير بصفته مشرفاً مقيماً.

نتيجة لما سبق ذكره؛ ترى الباحثة أنّ أهداف الإشراف التربوي شاملة لجميع عناصر العملية التربوية، وعلى المشرف التربوي أن يسعى دائماً إلى تحقيقها للمعلمين ومناقشتها من وقت لآخر لأنها محصلة نهائية للعملية التعليمية، وأنّ هذه الأهداف يقوم بتحقيقها المشرف التربوي والمدير بصفته مشرفاً مقيماً.

ثالثاً: أهمية الإشراف التربوي:

يحظى الإشراف التربوي بمكانة عالية في العملية التربوية؛ لأنه يُعتبر حلقة وصل بين جميع مُدخلات العملية التربوية، وحاجتها إلى من يقوم بتنظيمها، وتحديد مسارها، وتدارك ما بها من خلل وتقييم نتائجها، فهو ركيزة أساسية لرسم الخطط التربوية ومتابعة تنفيذها وحل ما يعترضها من مشكلات.

وتتضح أهمية الإشراف التربوي من خلال ما تؤكد الدراسات والبحوث التربوية في هذا المجال، حيث أكد الحسين (2004) أنّ الإشراف التربوي يعد مفتاح عملية التربية والتعليم إذا ما أُحسن إعداده وتنفيذه، وإذا كان اختيار المشرفين التربويين مبنياً على أسس سليمة ومنظمة.

وعليه ترى الباحثة أنّ للإشراف التربوي أهمية كبرى في التخطيط والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، لكافة عناصر العملية التربوية إلى جانب تبادل الخبرات والكشف عن الكفاءات، والقيادات التربوية والعمل على التطوير والابتكار والإبداع والقيام بأساليب إشرافية منظمة لتحسين عمليتي التعلم والتعليم في جميع جوانبها، لذلك تعددت

الأسباب التي تؤكد على الحاجة إلى أهمية الإشراف التربوي، ومن الأشخاص المهمين للقيام بعملية الإشراف التربوي مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً.

رابعاً: مدير المدرسة مُشرف مُقيم:

يُعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته، الذي يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وإشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلّم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم، ويتابع أداءهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (القاسم، 2010).

المدير مُشرف مُقيم: عرّفته حمد (2014، ص9) بأنه: "هو الشخص الذي يكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود مُنظمة وبمهام المُشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها".

وعرّف قاسم (2011، ص3) المدير كمشرف مقيم بأنه "مدير المدرسة القادر على التشخيص وحفز الهمم وتنسيق الجهود وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف المؤدية إلى تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها وفي تخطيط سليم، من خلال مناخ تربوي تتحقق فيه رغبات وحاجات الأفراد في ضوء مصلحة العمل والجماعة".

وتعرّف الباحثة المشرف المقيم إجرائياً بأنه: الشخص الذي يكلف بإدارة المدرسة والإشراف على المعلمين، ويقوم بمهام المُشرف في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة بعد التخطيط لها.

خامساً: العلاقة بين المشرف التربوي والمشرف المقيم:

يمكن تحديد العلاقة بين دوري كل من مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي على النحو التالي

- 1- أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم مُتمم ومُكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليهما ومتابعة تلبية هذه الحاجات، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المُحدد.
- 2- أن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة (الخطيب، 2005).

3- إن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المُتخصص، بل يُعتبر مكملاً له، ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة

مُتخصّصاً في كل المباحث أو يقتصر إشرافه على المعلمين في تخصصه فقط، وإنما يستطيع أن يتابع ويزور ويوجه جميع المعلمين داخل مدرسته في المباحث المختلفة، وهو يُساعد المشرف التربوي في التشخيص المبكر للصعوبات التي تواجه المعلمين، فالمدير اليقظ يكون على اتصال بمدرسيه منذ بداية العام الدراسي، يتعرف على الصعوبات التي تُعيق أداءهم، ويوجه المعلم الذي يحتاج إلى توجيه حسب معرفته وخبرته، ويترك للمشرف ما يتبقى من أمور فنية تتعلق بالمبحث وطريقة التدريس. فالمدير يتابع المعلمين طيلة العام الدراسي، ومن خلال زيارته لهم واجتماعه معهم يستطيع أن يحصل على معلومات كثيرة تكون في غاية الأهمية للمشرف التربوي، الذي قد لا يستطيع الحصول عليها خلال زيارته القصيرة، فتساعده هذه المعلومات بالإضافة إلى ملاحظاته على تقديم التوجيه السليم والتقييم الدقيق للمعلم، ويُساعد على رفع مستوى العملية التربوية داخل المدرسة، فدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم مكمل لدور المشرف التربوي من حيث مُساعدته للمعلمين ومتابعتهم في تنفيذ توجيهات وتوصيات المشرف التربوي (أبو كشك، 2009).

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

سادساً: كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

إن مدير المدرسة قائد تربوي، وعليه أن يهيئ جواً يستطيع المعلمون فيه أن يعملوا والطلاب أن يتعلموا، وبذلك يجب أن يُوفق بين مسؤوليته كمسؤول إداري وبين مسؤوليته كمُشرف تربوي حتى يستمر نمو المعلمين وينجحوا في استتارة وتوجيه نمو الطلاب. وفي ضوء واجبات المدير، وحتى يستطيع أن يؤديها ولاسيما في الإشراف على المعلمين، فإن عليه أن يكون قد نال دراسة أكاديمية عالية بالإضافة إلى دراسات مسلكية في علم النفس التعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصفوف وغيرها كي يستطيع أن يُشرف على المعلمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية النقاش والرأي (وزارة التربية والتعليم، 2004).

وذكر سلامة (2013) أنه يجدر بمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مُقيماً أن يمتلك عدداً من الكفايات القيادية والأدائية الأساسية، فهو:

- 1_ مُخطط؛ حيث يحدد الأهداف، ويعد خطة العمل، ومشروعات النمو المهني.
- 2_ قائد متطور؛ حيث يتعامل مع المعلمين في جو من الأمن والثقة والاحترام.
- 3_ مُقوم تربوي؛ حيث يُقوم الخطط والبرامج حسب معايير موضوعة، ويتابع ما يترتب على التقييم.
- 4_ مؤمن بعمله وملتزم بأخلاق مهنة التربية.
- 5_ معني بتطبيق المنهاج وتطويره وتقويمه.
- 6_ مُتقّف؛ حيث يُوجه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم.

سابعاً: مجالات عمل المدير كمشرف مقيم:

يعدّ الدور الذي يفترض أن يقوم به مدير المدرسة هاماً ومؤثراً باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة، يُقدم الدّعم والمساندة لكل أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يتجلى دوره في العديد من المجالات كما ورد في وزارة التربية

والتعليم (2014) حول عمل المدير الإشرافي، حيث يمكن تصنيف مهامه ومسؤولياته الإشرافية في مجالات عمله كمشرف مقيم إلى المجالات الآتية:

(متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين، تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين، التنمية المهنية للمعلمين، إثراء المنهاج، تفعيل مصادر التعلّم، توظيف تكنولوجيا المعلومات، وتقييم أداء العاملين).

وأشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2012) أنها تُقدّم مادة تدريبية لمُديري المدارس بشكلٍ مُستمر بهدف تطوير أداء مُديري المدارس عن طريق تمكينهم وتعزيز النّقة لديهم من خلال اطلاعهم على المُستجدات التّربويّة الحديثة التي تُسهم في تحسين كفاءة المُعلّمين المهنيّة، وتُعزز النّقة المُتبادلة والتّواصل الإيجابي بين المُعلّم ومُدير المدرسة، أو بين المُعلّم والمُشرف التّربوي لتتضافر الجهود وتتكاتف للرّقي بالمستوى التّحصيلي للطلّبة، وتُحقّق نوعيّة التّعليم وجودته التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.

وقد استفادت الباحثة من مجالات عمل المدير كمشرف مقيم في الإطار النظري، حيث تبنت أربعة مجالات، فقامت بدمج مجالي متابعة الأعمال الكتابية وتنفيذ الزيارات الإشرافية ووضعها المجال الأول وهو التخطيط، ومجالي التنمية المهنية للمعلمين و توظيف تكنولوجيا المعلومات في المجال الثاني وهو النّمو المهني للمعلمين، ومجالي تفعيل مصادر التعلّم وتقييم أداء العاملين في المجال الثالث وهو العلاقات الإنسانيّة، وإثراء المنهاج في المجال الرابع وهو تطوير المناهج

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة الحداد (2017): هدفت التّعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة، وأثر متغيرات الدّراسة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التّعليميّة، ونوع المدرسة) لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره مشرف مقيم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (2208) معلّماً ومعلّمة، وتكونت عينة الدّراسة من (419) معلّماً ومعلّمة، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدّراسة، أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ الدّرجة الكليّة لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة بلغت (81.1%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لصالح الذّكور تعزى لمتغيّر الجنس.

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

دراسة (Eze & Ekopoh, 2015): هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين تقنيات مديري المدارس الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة إيكم التعليمية بولاية النهر في نيجيريا، استخدم المنهج الوصفي لهذه الدراسة على عينة مكونة من (86) مديراً ومديرة (344) معلماً ومعلمة و (1376) طالباً وطالبة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية في استخدام مديري المدارس للتقنيات الإشرافية كالزيارات الصفية وورش العمل والأداء الوظيفي للمعلمين، وأن الأداء الوظيفي للمعلمين يتعزز عندما يتم الإشراف عليهم بشكل صحيح من قبل مديري المدارس وباستخدام تقنيات إشرافية مختلفة.

دراسة (Saltzman, 2014): هدفت إلى إعادة النظر في دور المشرف التربوي في واشنطن وتولسا، في المناطق التي يتم دعمها من قبل مؤسسة ولاس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز عمل المشرفين مع المديرين بصفتهم مشرفين مقيمين لتحسين التعليم، بدلاً من التركيز على الجوانب الإدارية للمدرسة، مع توفير التدريب لمديري المدارس.

دراسة حمد (2014): هدفت للتعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين فيها، والتعريف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (5606) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (548) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت (76.3%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

دراسة (Tshabalala & Mapolisa, 2013): هدفت إلى استكشاف الممارسات الإشرافية الفعلية لمديري المدارس في زيمبابوي من أجل الحصول على فهم أفضل للإشراف التعليمي؛ وذلك لمساعدة مديري المدارس في جعل العملية الإشرافية أكثر فعالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألف مجتمع الدراسة مديري المدارس والمعلمين لثلاث محافظات في زيمبابوي، وتم أخذ عينة عشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من (748) معلماً ومديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإشرافية للمديرين تحولت إلى مجرد تقنيش، وأن المعلمين لا يتلقون التوجيه اللازم والدعم الفني، وأن المناخ يؤثر على سلوك العاملين في المدارس.

دراسة صايغ (2013): هدفت للتعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (233) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة أن دور المدير كمشرف مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

دراسة الطّعاني (2012): هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مُجتمع الدّراسة من (3200) معلماً ومعلّمة، وتكونت عيّنة الدّراسة من (201) معلّم ومعلّمة وذلك بالطريقة العشوائية الطّبقية، استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدّراسة أنّ ترتيب مجالات الدّراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية يليه التخطيط يليه النمو المهني للمعلّمين يليه مجال تطوير المناهج. كما أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

دراسة (Yamina & Marc, 2012): هدفت إلى إجراء تحليل لممارسات مديري المدارس الكندية على معلميه، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالخبرة لدى المديرين، ومدى استخدامهم للأساليب الإشرافية المناسبة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلة شبه منظمة مع المديرين، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ للمديرين موقف إيجابي حول إشرافهم على المعلمين، من خلال إشراكهم بوضع الخطط السنوية، وتعزيز الإشراف على المعلمين داخل صفوفهم لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتطوير الأساليب المناسبة لها

التعليق على الدّراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدّراسات السابقة غلب على منهجيتها المنهج الوصفي، كما في الدّراسة الحالية، وكان هناك إجماع على أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة، والذي ينعكس بشكل إيجابي على العملية التّربوية ككل، وقد استفادت الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أُجريت في مجال عمل المدير مشرفاً مقيماً في منهجية البحث وبناء أداة الدّراسة (الاستبانة)، وإعداد فقراتها بصورة مناسبة، ومقارنة نتائج الدّراسات السابقة مع نتائج هذه الدّراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة في جمع المعلومات، مثل دراسة (الحداد، 2017)، و (Sarah, 2015)، و(الطّعاني، 2012)، و (صايغ، 2013)، بينما اختلفت مع دراسة (Yamina & Marc, 2012) باستخدام المقابلات شبه المنظمة.
- تحدثت العديد من الدراسات عن ممارسات مديري المدارس لمهامهم الإشرافية باعتبارهم مُشرفين مُقيمين، كدراسة (Yamina & Marc, 2012) و دراسة (Tshabalala & Mapolis, 2013)، ودراسة (الحداد، 2017)، ودراسة (الطّعاني، 2012)، وبعضها الآخر تحدّث عن دور المدير بصفته مُشرفاً مقيماً في التّميّة المهنية للمعلّمين والأثر التّربوي الذي سوف ينعكس على عطاء المعلّمين، كدراسة (الحداد، 2017)، (حمد، 2014).
- أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة قويّة في ممارسات مديري المدارس الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين، كالزيارات الصّفيّة وورش العمل، و إشراكهم بالخطط السنوية، وتعزيز الإشراف على المعلمين داخل صفوفهم لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتطوير الأساليب المناسبة لها، كدراسة (Eze & Ekopoh , 2015)، ودراسة (Yamina & Marc, 2012).

- يتضح من العرض السابق للدراسات وجود اختلاف في النتائج في ممارسات مدير المدرسة كمُشرف مقيم فيما يتعلق بالمتغيرات، كمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص وغيرها، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي كما في دراسة (الطعاني، 2012)، و(صايغ، 2013)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس كما في دراسة (الحداد، 2017).
- اهتمت الدراسات السابقة مثل دراسة (حمد، 2014)، (الطعاني، 2012)، بدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً، وأن هناك تفاوتاً في مقدار ممارسة مديري المدارس لدورهم مشرفين مقيمين والأثر التربوي الذي ينعكس على أداء المعلمين.
- أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في مقدار إسهام مديري المدارس بصفتهم مشرفين مقيمين في تطوير المعلم مهنيًا، وأن المدير يُمارس عدداً من الأساليب والوسائل الإشرافية أثناء تنفيذه عملياته الإشرافية.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة ومكانها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام الدراسي 2020\2021، والموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف والبالغ عددهم (921) معلماً ومعلمة، ومديريّة ضواحي القدس والبالغ عددهم (1293) معلماً ومعلمة وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2019.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (332) معلماً ومعلمة، أي تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 15%، تمثلت في (138) معلماً ومعلمة من مديرية القدس الشريف، و(194) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس.

وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر أن نسبة (35.5%) للذكور، ونسبة (64.5%) للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 6.3% للدبلوم، ونسبة 74.7% للبكالوريوس، ونسبة 19% للماجستير فأعلى. ويبين متغير المديرية أن نسبة 41.6% لمديرية القدس الشريف، ونسبة 58.4% لضواحي القدس. ويبين متغير المرحلة التعليمية للمدرسة أن نسبة 26.8% لأساسية دنيا، ونسبة 26.5% لأساسية عليا، ونسبة 46.7% للثانوية.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	118	35.5
	أنثى	214	64.5
المؤهل العلمي	دبلوم	21	6.3
	بكالوريوس	248	74.7
	ماجستير فأعلى	63	19.0
المديرية	القدس الشريف	138	41.6
	ضواحي القدس	194	58.4
المرحلة التعليمية للمدرسة	أساسية دنيا	89	26.8
	أساسية عليا	88	26.5
	ثانوية	155	46.7

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في محافظة القدس، واستقادت الباحثة من الدراسات السابقة والأدب النظري والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسة (حمد، 2014) و (الطعاني، 2012)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين وهما:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي: (الجنس)، و (المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، و(المديرية ولها مستويان: مديرية القدس، ومديرية ضواحي القدس)، و (المرحلة التعليمية للمدرسة ولها ثلاث مستويات: أساسية دنيا، وأساسية عليا، و ثانوية).

القسم الثاني: تضمن (45) فقرة تناولت مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس، تدور حول أربعة مجالات هي: (التخطيط، والنمو المهني للمعلمين، والعلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج).

صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، ولمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين (0.978)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (2.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

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

إجراءات الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- 1_ مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بهما في إعداد أداة الدراسة.
- 2_ إعداد مسودة لأداة الدراسة.
- 3_ التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- 4_ حصر مجتمع الدراسة.
- 5_ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- 6_ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (332) استبانته.
- 7_ إعطاء الاستبيانات أرقاماً متسلسلة، لتفريغ بياناتها على الحاسوب، لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة

- 1_ الجنس.
- 2_ المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- 3_ المديرية: ولها مستويان (مديرية القدس، ومديرية ضواحي القدس).
- 4_ المرحلة التعليمية للمدرسة: ولها ثلاث مستويات (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).

ثانياً: المتغير التابع

تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة

بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

نتائج أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، ويبيّن الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	العلاقات الإنسانية	3.87	0.71	عالية
2	النمو المهني للمعلمين	3.57	0.72	متوسطة
1	التخطيط	3.53	0.74	متوسطة
4	تطوير المناهج	3.50	0.77	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	0.66	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87)، ويليه مجال النمو المهني للمعلمين، ثم مجال التخطيط، ومجال تطوير المناهج، وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجالاتها.

أولاً: مجال التخطيط، ويُبينها الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط

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

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضع برنامجاً للزيارات الإشرافية " على أعلى متوسط حسابي (3.72)، ويليهما فقرة " يُشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة " والفقرة " يُشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة " بمتوسط حسابي (3.62). وحصلت الفقرة " يُشرك المعلمين في إعداد الرؤية والرسالة " والفقرة " يقوم بعقد مناقشة قبلية مع المعلمين قبل الزيارة الصفية " على أقل متوسط حسابي (3.39)، يليها الفقرة " يُقدم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة الأهداف " بمتوسط حسابي (3.50).

ثانياً: مجال النمو المهني للمعلمين

جدول (3.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمو المهني للمعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية	3.89	0.88	عالية
14	يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية	3.77	0.88	عالية
5	يُسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة	3.73	0.94	عالية
7	يُشجع المعلمين على الالتحاق بدورات في مجال استخدام الحاسب الآلي	3.64	1.01	متوسطة
13	يُشجع المعلمين على حضور المؤتمرات التربوية	3.59	0.96	متوسطة
11	يُشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	3.57	0.89	متوسطة
9	يُنظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	3.56	0.95	متوسطة
8	يُعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد	3.54	0.98	متوسطة
4	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	3.52	0.98	متوسطة
2	يُعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية	3.49	0.89	متوسطة
12	يُفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين	3.49	0.95	متوسطة
3	يُنظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	3.44	1.02	متوسطة
6	يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم	3.40	0.97	متوسطة
10	يُحث المعلمين على إجراء البحوث العلمية	3.37	0.98	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.71	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمو المهني للمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال النمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما تُشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يُشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة "يُشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية" بمتوسط حسابي (3.77). وحصلت الفقرة "يُحث المعلمين على إجراء البحوث العلمية" على أقل متوسط حسابي (3.37)، يليها الفقرة "يُطلع المعلمين على الدراسات في مجال تخصصاتهم" بمتوسط حسابي (3.40).

ثالثاً: مجال العلاقات الإنسانية

جدول (4.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يُشيد بجهود المعلمين المتميزة	3.96	0.84	عالية
1	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	3.93	0.85	عالية
5	يَتسم بالمرونة في تعامله مع المعلمين بما لا يخالف الأنظمة والقوانين	3.92	0.88	عالية
8	يَحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	3.89	0.90	عالية
9	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	3.87	0.87	عالية
10	يُسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب	3.86	0.86	عالية
2	يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين	3.85	0.86	عالية
4	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين	3.85	0.90	عالية
6	يَتعامل مع المعلمين بالإنصاف	3.85	0.92	عالية
3	يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	3.77	0.90	عالية
	الدرجة الكلية	3.87	0.71	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية، كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "يُشيد بجهود المعلمين المتميزة" على أعلى متوسط حسابي (3.96)، يليها فقرة "يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (3.93)، وحصلت الفقرة "يَهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية" على أقل متوسط حسابي (3.77)، يليها الفقرة "يَتعامل مع المعلمين بالإنصاف" والفقرة "يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين" والفقرة "يُساعد في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.85).

رابعاً: مجال تطوير المناهج

جدول (5.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المناهج

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

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير المناهج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.77) وهذا يدل على أن مجال تطوير المناهج جاءت بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرتين جاءتتا بدرجة عالية و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يُشجع المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المناهج" على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة "يُساعد المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة" بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة "يُنظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواضيع الدراسية" على أقل متوسط حسابي (3.33). يليها الفقرة "يُعمل على عقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج" بمتوسط حسابي (3.34).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس والمؤهل العلمي، والمديرية، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس"

جدول (6.4): يبين نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس حسب متغير الجنس

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

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (5.214)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى، وقد تُعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثة إلى أن المعلمات كانوا أكثر تشدداً في تقييمهم لممارسات المدير الإشرافية وأن المعلمين أكثر رضاً لممارسات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحداد (2017)، Sarah (2015) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، في حين اختلفت هذه النتائج مع دراسة حمد (2014)، قاسم (2011)، الطعاني (2012)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

جدول (7.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	دبلوم	21	3.78	9.5
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.34	.87
النمو المهني للمعلمين	دبلوم	21	3.68	.58
	بكالوريوس	248	3.56	.71
	ماجستير فأعلى	63	3.55	.77
العلاقات الإنسانية	دبلوم	21	4.00	.79
	بكالوريوس	248	3.86	.70
	ماجستير فأعلى	63	3.88	.72
تطوير المناهج	دبلوم	21	3.65	.67
	بكالوريوس	248	3.50	.77
	ماجستير فأعلى	63	3.45	.80
الدرجة الكلية	دبلوم	21	3.77	.58
	بكالوريوس	248	3.62	.66
	ماجستير فأعلى	63	3.56	.71

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4.أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	3.845	2	1.923	3.509	.0310
	داخل المجموعات	180.270	329	.5480		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	.2940	2	.1470	.2850	.7520
	داخل المجموعات	169.818	329	.5160		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.4130	2	.2070	.4050	.6670
	داخل المجموعات	167.849	329	.5100		
	المجموع	168.262	331			

جدول (8.4.ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

تطوير المناهج	بين المجموعات	.6560	2	.3280	.5480	.5790
	داخل المجموعات	196.992	329	.5990		
	المجموع	197.648	331			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.6770	2	.3380	.7540	.4710
	داخل المجموعات	147.752	329	.4490		
	المجموع	148.429	331			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.754) ومستوى الدلالة (0.471) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الممارسات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة تناسب المؤهلات العلمية المختلفة، وأن المدير لا يفرق بين مؤهل وآخر ويوجه العناية والإهتمام للمعلمين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى على متغير المؤهل العلمي، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطعاني، 2012) التي أظهرت نتائجها بوجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية"

جدول (9.4): يبين نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المديرية

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

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.451)، ومستوى الدلالة (0.015)، أي أنه توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية، وكذلك لمجالي التخطيط وتطوير المناهج، وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة، وتعزو الباحثة وجود فروق لصالح مديرية ضواحي القدس لسهولة التنقل ووصول المشرفين التربويين إليها، وقد تكون المنطقة ذات طبيعة هادئة تسهل قيام المديرين بممارساتهم الإشرافية. أما مديرية القدس فقد يُعزى ذلك لطبيعة الحياة في المنطقة وسببها الإحتلال، الذي قد يكون عاملاً يُعرقل ويُعيق المديرين من القيام بمهامهم الإشرافية، وقد يُؤدّي إلى صعوبة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية، كما أنّ طبيعة المباني المدرسية في محافظة القدس هي مباني مستأجرة مُعدّة كمبانٍ سكنية وهي بذلك تُعيق المدير في دعم التقنيات التربوية الحديثة، وقد انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة"

جدول (10.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

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

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4. أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	6.076	2	3.038	5.614	.0040
	داخل المجموعات	178.040	329	.5410		
	المجموع	184.116	331			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	2.926	2	1.463	2.879	.0580
	داخل المجموعات	167.186	329	.5080		
	المجموع	170.112	331			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.7590	2	.3800	.7460	.4750
	داخل المجموعات	167.503	329	.5090		
	المجموع	168.262	331			

جدول (11.4. ب) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

تطوير المناهج	بين المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطوير المناهج	بين المجموعات	2.095	2	1.048	1.763	.1730
	داخل المجموعات	195.553	329	.5940		
	المجموع	197.648	331			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.235	2	1.118	2.515	.0820
	داخل المجموعات	146.194	329	.4440		
	المجموع	148.429	331			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.515) ومستوى الدلالة (0.082) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات ماعدا مجال التخطيط حيث كانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية الأساسية العليا ومن ثم الدنيا. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ مهام المدير من ناحية الإشراف على المعلمين متساوية لجميع المراحل التعليمية، وأنّ عدم اختلاف وجهات نظر المعلمين في ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً يُشير إلى أنّ مُعلّمي جميع المراحل التعليمية في محافظة القدس يتلقون ممارسات إشرافية متشابهة، أو لأنّ المهمات الإشرافية التي يُكلّف بها مديرو المراحل

المختلفة تكاد تكون متشابهة، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول الواردة في الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن ممارسات مدير المدرسة الحكومية كمشرف تربوي مقيم في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، بينما تفرّد مجال العلاقات الإنسانية في الحصول على درجة عالية، يليه مجال النمو المهني للمعلمين، يليه مجال التخطيط، يليه مجال تطوير المناهج.

وقد تعزى هذه النتيجة، كون الدرجة متوسطة إلى أن المعلمين يُقدّرون الجهد الفعّال الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم وتحسين كفاياتهم، كما أن المدير يقوم بدوره الإشرافي؛ حيث لم يعد المدير منفذاً للقوانين الجامدة فقط بل يتعدى ذلك إلى تسيير العملية التعليمية، بالإضافة إلى حرص الوزارة على تدريب مديري المدارس بصفة دورية من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات الإشرافية التربوية لديهم، وقد اختلفت مع دراسة الحداد (2017)، حمد (2014)، الطعاني (2012) حيث أظهرت النتائج ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً بدرجة عالية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة:

1. مجال تطوير العلاقات الإنسانية:

حيث حصل مجال تطوير العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط وبدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية، لذلك أصبح الأساس لدور المدرسة توثيق العلاقة مع المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات مع الإشارة لجهود المعلمين المتميزة وإشعارهم بأهمية دورهم في العمل المدرسي، وأن يتعامل بالمرونة في التعامل مع المعلمين بما لا يختلف مع الأنظمة والقوانين، وانسجمت هذه النتائج مع دراسة اليعمدي (1998).

2. مجال النمو المهني للمعلمين:

حيث حصل مجال النمو المهني للمعلمين على المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لتشجيع مديري المدارس المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، إضافة إلى قيام مديري المدارس بعقد دورات تدريبية داخل المدرسة تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي، كما يحث مديرو المدارس المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، ويشجع المعلمين على المشاركة في المسابقات التربوية، ويسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة حمد (2014)، الطعاني (2012).

3. مجال التخطيط

أما ما يتعلق بمجال التخطيط فقد حصل على المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة من حيث المتوسط الحسابي ويعزى ذلك إلى أن المدير يضع برنامجاً للزيارات الإشرافية، ويعود كذلك إلى النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس في مشاركة المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة ووضع الخطط العلاجية.

4. مجال تطوير المناهج

أما فقرات مجال تطوير المناهج فقد حصلت على المرتبة الرابعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هناك مديرية لإعداد المناهج وتطويرها ودور مديري المدارس هو عبارة عن التركيز على تحليل محتوى المناهج وتوضيح الأهداف العامة ورفع الملاحظات للمديرية العامة للمناهج من أجل الأخذ بها لتطوير المناهج.

التوصيات المستقبلية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت الباحثة بوضع نتائج هذه الدراسة في متناول يد أصحاب القرار لتدعيم ممارسات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، والتوقف عن إضافة أعباء على الإدارات المدرسية واهتمامها بالعمل الإداري على حساب نوعية العمل وإنتاجية عناصر العملية التعليمية، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بإعداد برامج تدريبية متكاملة لإكساب المديرين الممارسات الإشرافية التربوية، وتدريبهم على توظيف الحاسوب والإنترنت في العملية التعليمية، والإطلاع على نتائج البحوث العلمية والإستفادة منها في المدرسة. كما وتوصي الباحثة باستمراراً لهذه الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية في كافة المحافظات، وإجراء دراسة مقارنة بين ممارسات المدير كمشرف تربوي مقيم في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، وإجراء دراسات أخرى حول مفهوم " المدير كمشرف تربوي مقيم"، يتناول متغيرات مختلفة عن ما تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

المراجع:

- الأسدي، سعيد و ابراهيم، مروان. (2003). **الإشراف التربوي**. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 15.
- أبو كشك، داس. (2009). **دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التعليمية**. المؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية. 2009/5/4، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البدري، طارق. (2005). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**. دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
- الحداد، مها. (2017). **"تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمشرف تربوي مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، سلامة و عوض الله، عوض الله. (2006). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. دار الفكر، عمان، الأردن.
- حمد، إلهام. (2014). **"درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الخطيب، أمل. (2005). **الإدارة المدرسية فلسفتها. أهدافها. تطبيقاتها**. دار قنديل للنشر، عمان، الأردن.
- سلامة، عبد الله. (2013). **"المدير كمشرف تربوي مقيم"**. ورشة عمل، 29 نيسان. رام الله، فلسطين.
- صايغ، أشرف. (2013). **دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين أنفسهم**. **مجلة القراءة والمعرفة**، (16)1، ص 118 _ 139.
- طافش، محمود. (2004). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**. دار الفرقان، عمان، الأردن، ص:27.
- الطعاني، حسن. (2008). **النظام التربوي الأردني وفق رؤية تطويرية**. مؤسسة رام، الكرك، الأردن.
- الطعاني، حسن. (2012). **درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن**. **مجلة جامعة دمشق**، (28)2، ص 453 _ 483.
- قاسم، أمجد. (2011). **مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم**. **مجلة آفاق علمية وتربوية**. (12)6، ص 28 _ 60.
- اليحمدي، هلال. (1998). **"مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2004). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية**. (ط 14). عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2012). **مدير المدرسة مشرف مقيم**. مادة تدريبية، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018\2019 إحصاءات المدارس ورياض الأطفال**. رام الله، فلسطين. ص 6

وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). **الدليل الإجرائي لمدير المدرسة**. مادة تدريبيية، رام الله، فلسطين.

Eze, G & Ekpoh, U. (2015). Principals' supervisory techniques and performance in secondary school in Ikom educations zon, cross river state, Nigeria. **British Journal of Education** 3(6) 31- 40.

Saltzman, Amy. (2014). Revising the role of principal supervisor. **SAGA Journals**. Washington. Pp 113_ 118.

Sarah, Oben. (2015). “ Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools”. **Journal of Education and Practice**. Vol 6, No 15, Pp 99-105.

Tshabalala, T & Mapolisa, T. (2013). Instructional supervisory practices of Zimbabwean school heads. **Greener Journal of Educational Research**. 3(7) 354- 362.

Yamina, B & Marc, B. (2012). ” **Supervision Practices of School Principals: Reflection in Action**”. Laval University, Canad. 627-637 (ISSN 1548-6613).