

واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس فيها

د. أحمد الشوا

جامعة الاستقلال

* أ.د. غسان الحلو

جامعة النجاح الوطنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس فيها، إضافة إلى تحديد الفروق في درجة الواقع تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك، أجريت الدراسة على عينة قوامها (111) مديراً ومديرة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية المنتظمة البسيطة، وهي عينة تعادل ما نسبته (32%) من مجتمع الدراسة، وطبق عليها استبانة لقياس واقع جودة الممارسات الإشرافية، والتي تكونت من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: جودة المنهاج الدراسي، وجودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة عملية التعلم والتعليم، وجودة أداء المعلمين المهني.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع جودة الممارسات الإشرافية العامة لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة ($M = 3.19$)، وهي درجة تعادل النسبة المئوية (63.8%) للاستجابة، وكان مجال جودة أداء المعلمين المهني هو الأعلى من حيث ترتيب الاستجابة، في حين كان مجال جودة المنهاج الدراسي الأقل استجابة من حيث الترتيب، كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير الجنس بين الذكور والإناث في كل المجالات، وبين أصحاب سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات، وبين حملة درجة البكالوريوس فما دون، وأعلى من بكالوريوس. وفي ضوء النتائج السابقة، أوصى الباحثان بعدة توصيات، من أهمها: زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بالعملية الإشرافية لمالها من تبعات إيجابية على النظام التعليمي، وعقد دورات تأهيلية للمشرفين التربويين، مع توجيه عناية خاصة نحو تدعيم العلاقات الإنسانية البناءة بين المشرفين والمعلمين.

Abstract :

The aim of this study was to investigate the reality of quality of supervisory practices in the secondary schools in the northern Governorates of the West Bank of Palestine from the principals' perspective, and also to determine the effect of principals' gender, years of experience, and qualification in the degree of that reality on those supervisory domains. The sample consisted of (111) male and female secondary school principals. The questionnaire contained (42) items to measure the degree of the reality of quality of instructional supervision that practiced by supervisors, which covered the four domains of the study (the quality of the school curriculum, the quality of the students achievement, the quality of the learning and teaching process, and the quality of the teachers performance profession). The results indicated that there was a moderate degree of reality of quality of instructional supervision that practiced by supervisors, also, the results revealed a significant difference among instructional supervision domains in favor of the quality of the teachers performance profession and the quality of the teaching and learning process domains, in addition, there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) due gender, years of experience, and qualification variables in all domains, except in the quality of the school curriculum domain. Based on the study findings, the researchers recommended a number of recommendations, such as increasing the MOEH focus toward the supervisory process, and the necessity to train the supervisors accomplish their supervisory tasks effectively in schools, with special attention towards the importance of human and constructive relationship between teachers and supervisors in schools.

Key words: quality, supervisory practices, training, principals' perspective

المقدمة

ومواكبتها عبر التعامل بجدية مع النظم التربوية، ومنحها الأولوية والاهتمام والرعاية التي تستحق، إدراكاً منه لأهميتها في تقدم المجتمعات وتطورها. لقد أدرك التربويون أن التغيير الحاصل في العالم بمختلف المجالات مصدره الإنسان، وأن كل تقدم يحدث في العلم يتوقف على الفكر المبدع الذي يتمتع به الإنسان، كما أدركوا أهمية النهوض بمستوى النظام التعليمي، باعتباره المصنع الذي يهتم ببناء

تعييش الحضارة الإنسانية في هذه الأيام، عسراً يتسم بالدينامية والتعقيد وسرعة التغيير، فضلاً عن النمو المتزايد في متطلبات الحاجات الإنسانية التي لا يحدها سقف ولا يصدها مانع. وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية المتنوعة وضعا لا يمكن تجاهله من الفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي دفع الإنسان للتفكير جدياً بضرورة التعايش معها

من قبل أصحاب القرار في النظام التربوي، بحكم دوره البارز في القيادة والممارسات الإشرافية، لما يقدمه من خدمات إشرافية عالية المستوى، ولما يحققه من معدلات عالية من الترابط التنسيقي بينه وبين العاملين معه من مديرين ومعلمين، من أجل النهوض بمستوى التعليم وأساليبه، للحصول على تعلم نوعي يسعى للارتقاء بالعوامل المؤثرة فيهما، ويتغلب على التحديات التي تواجههما، وتحسين العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة وفلسفة التعليم في المجتمع (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011).

وبناء على ما سبق، يمكن الاستخلاص أن العملية الإشرافية تعد حجر الزاوية للعملية التعليمية، لما لها من دور فاعل وأثر بارز في نتائج العملية التربوية بمختلف أوجهها وأبعادها ومعانيها، تخطيطاً وتنسيقاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، وبالتالي فلا غرابة أنها أصبحت تعد الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للنظام التربوي، لذا كان من الأجدى أن يتوافر فيها مستوى راقى من الممارسات والفعاليات والنشاطات التي تندرج في إطار نظام الممارسات الإشرافية (البدري، 2005).

لقد أكد بعض التربويين أمثال فيفوردناب (1997)، وروس (Rhodes, 1992)، وعبيدة (2007) أن عملية الإشراف المثلى هي العملية التي تتسم بالتعاون والتنسيق والتكامل بين المشرفين والمديرين والمعلمين، فهي تتسم بالتعاون لأنها عملية تعاونية تعتمد على التفاعل الديمقراطي السليم بين المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لتحقيق النمو المتكامل للطلبة، وتوجيه المعلمين ومساعدتهم على النمو المهني السليم؛ وتتسم بالتنسيق لأنها تعنى بالأغراض والمناهج وأساليب التعلم والتعليم والتقويم، وتطابق جهود المعلمين، وتسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات التربوية وأسسها

الإنسان من الأبعاد كافة، المعرفية منها، والحركية، والنفسية، والاجتماعية، والصحية، والانفعالية. فنجاح أو إخفاق هذا النظام، يعني بالضرورة نجاح أو إخفاق مؤسسات المجتمع، وعلى رأسها المؤسسات التربوية، في مسابرة عجلة التقدم والتطور، وهنا يبرز دور النظام التعليمي، كأهم محرك لإحداث التغيير والتطوير المطلوب (الطويل، 1999، أحمد، 2003).

فمن هنا يرى الباحثان، ومن منطلق إيمانها بما تشكله الجودة في التعليم من نقلة نوعية في التوجه من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها، ومن الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، فإن التعليم النوعي وحده هو القادر على بناء الإنسان الذي يتمتع بالقدرة على التحدي ويمتلك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته، وبالتالي لا بد من الحفاظ على الدور المناط بالتعليم الذي بات يتعاضد يوماً بعد يوم، وبشكل ملفت في الحقول والميادين كافة. وهذا تأكيد على ما صرح به البيلاوي (2006) من أن قيمة رأس المال البشري لم تكن في يوم من الأيام أكثر أهمية مما هي عليه الآن، مما أعطى المدرسة كمؤسسة تربوية مجتمعية مسؤولة عن تنشئة وتنمية الإنسان، شأنًا عظيمًا ومكانة خاصة عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، وجعلت للتعليم أبعاداً قومية تتعدى حدود التدريس بمفهومه الضيق إلى قضية أمن قومي تتحدد في ضوئه مسارات المستقبل الواعد والمضمون، بل يتوقف عليه وجود المجتمع ذاته.

إن نجاح المؤسسة التربوية في أداء المهام المنوطة بها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة القائمين عليها على تفعيل مناهجها وبرامجها، وقدرتهم على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها، ويأتي في مقدمة هؤلاء المشرف التربوي الذي يحظى بال العناية والرعاية والاهتمام

تحسين النظام التعليمي، وخطت في هذا السبيل بخطوات حثيثة نحو مواكبة المستجدات في ميدان التربية والتعليم، وكان أحد أهم سلم أولوياتها في هذا المجال توجيه عناية خاصة نحو نظام الممارسات الإشرافية، إدراكاً منها لأهميته في تحسين وتطوير النظام التعليمي بما يلي الطموحات.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان أنه حتى يظل نظام الممارسات الإشرافية حيويًا ومتجددًا باستمرار، فلا بد من إخضاعه للدراسة والبحث من أجل التعرف على مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتحسينها، الأمر الذي ينسجم مع انطلاقة الاستراتيجية الوطنية التي تبنتها الوزارة في العام (2008) للانطلاق بالنظام التعليمي الفلسطيني نحو التطور والارتقاء، إدراكاً منها أن المجتمع الفلسطيني بات يشهد في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أصبحت شاهدة للعيان، وبالتالي لا بد من إخضاع هذا النظام للمراجعة والتصويب، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية التركيز عليه في هذا المجال.

الدراسات السابقة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الجودة في التعليم، والجودة في البرامج والكوادر الإدارية والتدريسية، والجودة في الإدارة التعليمية... وغيرها في الدراسة والبحث، إلا أن الباحثين في حدود علمهما لم يعثرا على أية دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع المحدد لهذه الدراسة، والمتمثل باستقصاء واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، باعتبارهم يشكلون حلقة الوصل بين المعلمين والمُشرفين التربويين، بالإضافة إلى العلاقة المهنية المباشرة التي ترتبط ما بين المديرين والمُشرفين التربويين. ومن بين الدراسات التي حاولت استقصاء أثر

النفسية والاجتماعية؛ وتتسم عملية الإشراف بالتكامل لأنها تتم بين فرد (أو أفراد) وبين معلمين بقصد تحسين أدائهم التعليمي وبالتالي تحسين التحصيل العلمي للطلبة.

إن عملية الحكم على واقع جودة الممارسات الإشرافية لا تنحصر في جودة أداء المعلمين المهني في حقل التربية والتعليم، أو جودة التحصيل الدراسي للطلبة فحسب، بل تمتد لتشمل مختلف الفعاليات والمهارات والنشاطات التي يمارسها المعلم بالتعاون والتنسيق مع المُشرف التربوي، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والفنية ذات العلاقة بالعملية الإشرافية، وكذلك احتياجات النظام الإشرافي على المستويين الوطني والخارجي، من برامج ووسائل وأجهزة وأدوات، وورشات عمل، ودورات تدريبية... وغيرها، وكل ذلك يتم الاهتمام به بغرض تحسين العملية التعليمية التعلمية، والكشف عن نقاط القوة التي تشتمل عليها لتعزيزها، ونقاط الضعف التي تعثرها للحيلولة دون تفاقمها بالعمل على معالجتها، واضعين بعين الاعتبار أن عملية الحكم على جودة الممارسات الإشرافية ليس المقصود منها تصيد أخطاء المعلمين، وانتقادهم، والتسبب في إحداث عوامل العداوة والبغضاء بين المعلمين والمُشرفين التربويين، بل لضبط العملية التعليمية وفق متطلبات الجودة في أجواء تسودها روح التعاون والاحترام المتبادل للنهوض بمستوى جودتها إلى المستوى المطلوب من الممارسة (مرسي، 2007؛ العسيلي، 2007).

ونظراً لتبوأ التعليم مكانة متقدمة في نفوس وضمائر أفراد المجتمع الفلسطيني، فقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عناية خاصة به على الرغم من شح الموارد، والصعوبات الاقتصادية، والعوائق التي يضعها الاحتلال للحيلولة دون تقدمه وتطوره، حيث سعت الوزارة إلى المضي قدماً نحو

ممارسة لأدواره في المدارس. وقام كراوفورد (Crawford, 2001) بدراسة هدفت إلى تحليل تصورات مديري المدارس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية حول رغبتهم بتقبل الخدمات التي يوفرها لهم المشرفون التربويون في ضوء الممارسات الإشرافية الحديثة. وقد أشارت النتائج إلى أن أغلبية المديرين كانت لديهم تصورات بأن الهدف الرئيس من الإشراف الذي يقوم به المشرفون التربويون هو المساعدة وليس التفتيش، وأن (63%) من المديرين يشعرون بأن هناك فرقا واضحا بين الإشراف القائم وما ينبغي أن يكون عليه في ظل الجودة الشاملة؛ كما وأشارت النتائج إلى أن مجموعة كبيرة من المديرين أدركت بأن مدخلات الخدمات الإشرافية المقدمة لهم كانت متوسطة في المجلد العام، فيما أدركت مجموعة أخرى من المديرين أن المشرفين التربويين يمتلكون القدرة على تقديم خدمات إشرافية كبيرة للمدارس التي يشرفون عليها، من خلال التخطيط لها، لكن الواقع لا يظهر ذلك.

وفي جمهورية مصر العربية قامت الشراقوي (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة المدارس بالجودة في مدارس محافظتي القاهرة وبنى سويف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارات المدرسية لديها قصور كبير في مجالات تنمية المصارحة والثقة بين المديرين والمشرفين والمعلمين، وتوطيد أواصر التعاون بروح الفريق، والاعتماد على الإدارة بالحقائق، والاهتمام بالتقديرات والمكافآت، وتنمية التعليم عن طريق التعليم المستمر، وبناء على هذه النتائج، وبالرغم من عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لتغيري الجنس وسنوات الخبرة، فقد تقدمت الباحثة بمجموعة من التوصيات، ومن أهمها ضرورة اهتمام القيادة السياسية بالتعليم لتحقيق معايير الجودة فيه، وتبني اللامركزية في

تطبيق إدارة الجودة في المدارس، دراسة لاجروزن (Lagrosen, 1999) التي هدفت إلى التعرف إلى الفوائد التي حققتها بعض المدارس السويدية جراء تبنيتها لمشروع إدارة الجودة لتحسين الأداء. ولجمع البيانات والمعلومات، استخدم الباحث أساليب المقابلة والاختبارات، وتنظيم مجموعات بؤرية وحلقات دراسية لأبعاد العملية التعليمية بجوانبها كافة. وقد أظهرت نتائج تقييم تنفيذ المشروع مؤشرات إيجابية عديدة من أهمها: زيادة الثقة بأداء هذه المؤسسات وخدماتها، وتحقيق الرضا الوظيفي بشكل أفضل لدى العاملين فيها، وزيادة فاعلية الاتصال والتواصل بأولياء الأمور، وزيادة مشاركة الأطراف ذات العلاقة بهذه المؤسسات، وزيادة التعاون بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، وتحسين أداء النمط الإداري والقيادي في متابعة العملية التعليمية، وأخيراً زيادة فاعلية وشمولية أساليب التقويم المستخدمة، بشرط أن يكون هناك اهتمام خاص باختيار المديرين والمشرفين التربويين.

وفي عام (2003) قام السعود بدراسة هدفت إلى معرفة وجهة نظر مديري المدارس حول واقع دور الممارسات الإشرافية نحو تطوير الإدارة المدرسية في ظل التوجهات الحديثة. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن دور المشرفين التربويين نحو المستجدات التي أحدثتها وزارة التربية والتعليم بقصد تطوير أداء الإدارة المدرسية قد جاء بشكل متوسط، وأن اهتمام المشرف التربوي كان مركزاً نحو تعريف مدير المدرسة بدوره بالاعتماد بالطلاب ذوي الحاجات الخاصة، وأن الاهتمام بالإشراف على الإدارة المدرسية يأتي في مقدمة الممارسات الإشرافية، يليه التوجيه والإرشاد للطلبة، ثم الإشراف على المواد الدراسية، وأخيراً يأتي الإشراف على الأنشطة كأقل أنواع الإشراف

كبيرة في تحسين التحصيل الدراسي للطلاب، من خلال المشاركة في مجموعة واسعة الإجراءات الهادفة لمساعدة المدارس والمعلمين، وعلى رأسها تحقيق الجودة في أهداف الممارسات الإشرافية.

وقام الداود (2004) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع ممارسة العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير التعليم، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود ضعف واضح في العلاقة المهنية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في المجالات الإدارية.
- وجود تحسين طفيف في مستوى العلاقة المهنية بين المديرين والمشرفين في المجالات الفنية، وخاصة في بعض الأنشطة الإشرافية المتعلقة بالمعلم مثل: الزيارات الصفية، والمشاركة في تقييم الأداء الوظيفي، والتعاون في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية مع المعلمين. أما الجوانب الفنية التي تعاني من ضعف في مستوى العلاقة بين المديرين والمشرفين، فكانت تتمثل بالجوانب المتعلقة ببرنامج النشاط، والمناهج الدراسية تقيماً وتطويراً.

وقامت خضير (2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد أظهرت النتائج أن درجة معرفة وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة في جميع المجالات التي تناولتها أداة الدراسة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق

الإدارة التعليمية لإفساح المجال للمديرين والمشرفين التربويين لممارسة الأداء الفعال في تنظيم عملية الإشراف وإعادة هيكلة المدرسة وفقاً لمعايير إدارة الجودة في التعليم.

وأجرى لاکواريني (Lakhwareni, 2003) دراسة هدفت إلى التحقق فيما إذا كانت التغيرات التي استحدثتها نظام التعليم في دولة جنوب أفريقيا منذ عام (1994) قد أسفرت عن أي تحسين في إدارة الجودة، وفيما إذا كانت هناك بعض المدارس قد أديرت فعلاً بالجودة. وبعد تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، بينت النتائج أن التغيرات التي تم إحداثها قد أسفرت فعلاً عن تحسينات في الجودة التعليمية، وأن المدارس التي طبقت نظام إدارة الجودة قد أصبحت من المدارس التي تتميز بنوعية التعليم وفاعليته، كما وأظهرت النتائج أن تبني استراتيجية الجودة الشاملة في بعض المدارس سيمكنها من أن تصبح مدارس نموذجية في التربية والتعليم.

أما أوفاندو وهاكستين (Ovando & Huk - 2003) فقد قاما بدراسة هدفت إلى تحديد تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس الأمريكية عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم، بالإضافة إلى تحديد الدور المركزي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في ضوء التحديث والتجديد لنظام التعليم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين المديرين بشأن أبعاد ومهام الممارسات الإشرافية، من حيث كونهم مخططي مناهج وميسرين ومطورين للمعلمين وموفرين للموارد اللازمة للنظام الإشرافي، وداعمين للبحث العلمي. وكشفت النتائج أيضاً أن مساهمة المشرفين التربويين في متابعة شؤون التعليم يساعد بدرجة

ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان من أهمها وضع اللوائح التنظيمية لتقريات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والاعطاء في المهنة. وفي ضوء ما تم عرضه من دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أنها ركزت في غالبيتها على أهمية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التربية والتعليم، لما لها من منافع جمة على النظام الذي يتبناها، ومن ضمنها مجال الممارسات الإشرافية، وأن المدارس التي ركزت على الجودة في استراتيجيتها أصبحت من المدارس التي تميزت بنوعية التعليم وفاعليته. وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، لوحظ أنها قطعت شوطاً بعيداً في مجال إدارة الجودة في المجالات كافة، بما فيها النظام التربوي الذي يشكل فيه الممارسات الإشرافية أحد أهم أركانه، مقارنة بالدراسات العربية التي ما تزال حديثه العهد نسبياً في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

من الأساسيات التي تركز عليها المجتمعات البشرية لتصحيح مسار حياتها للحاق بركب الحضارة والتطور العلمي، أن تهتم بنظامها التربوي، لما له من قدرة على تحدي الصعاب ومواجهة التحديات وتجاوز المشكلات التي تواجه كيانه، وتعطل مسيرته نحو التقدم والتطور والرقي. وفي المجتمع الفلسطيني يتعرض النظام التعليمي، كما في الدول الأخرى، للكثير من الانتقادات حول مخرجاته التي توصف في بعض الأحيان بالضعف والقصور، أو بالصعوبة والتعقيد، الأمر الذي يلقي بثقله إلى حتمية الاهتمام بالدور الذي تلعبه الممارسات الإشرافية في تذليل الصعوبات التي تواجه النظام التربوي للنهوض بمستوى مخرجاته إلى المستوى المطلوب تربوياً ومجتمعياً، وكذلك الاهتمام بالدور المناط بالمشرف التربوي باعتباره القائد والخبير الذي يقع على عاتقه عبء التكفل بسلامة العملية

دالة إحصائياً بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق ولصالح درجة التطبيق، وفي مجال متابعة العملية التعليمية التعلمية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح أقل من (6) سنوات، وفي مجال تهيئة متطلبات الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دبلوم دراسات عليا، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات كانت من أهمها، أن تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجية عامة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل معتمد للإصلاح والتغيير. وأجرى الحلوة (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في فلسطين نحو عملية الممارسات الإشرافية. وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو عملية الممارسات الإشرافية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في مجال التخطيط ولصالح المديرات، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، ولصالح أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وخاصة المديرات نوات الخبرة الطويلة ممن يحملن الشهادات العلمية الأعلى من بكالوريوس. وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بعدة توصيات، وكان من أهمها تعزيز الاتجاه الإيجابي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين نحو عملية الممارسات الإشرافية. أما أبو عبدة (2011) فقامت بدراسة بهدف التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، حيث كشفت النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والسلطة المشرفة على التعليم، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في معظم مجالات درجة التطبيق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المستوى أقل من (5) سنوات. وفي

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تدرس واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، ومن ثم التعرف على الجوانب الإيجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية والعمل على علاجها، مما ينعكس إيجاباً على تنمية التطور المهني للمشرفين والمديرين والمعلمين.

2. تنبع أهمية هذه الدراسة كونها حاولت التعرف على تأثير متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، مما يفيد في وضع الخطط والدورات التي تساعد على رفع مستوى العملية الإشرافية في فلسطين.

3. تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تبحث في واقع جودة الممارسات الإشرافية في فلسطين، وبالتالي يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التربويين في التعرف على هذا الواقع مما سيكون له نتائج إيجابية في عملية التصويب التربوي التي تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إحداثه في نظام التعليم الفلسطيني في هذه الأيام.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع جودة الممارسات الإشرافية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، إضافة إلى تحديد الفروق بين مجالات هذا الواقع في نظام الممارسات الإشرافية الفلسطينية.

2. التعرف إلى الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية لدى المديرين تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لدى المديرين.

التعليمية التعلمية والنهوض بها نحو التحسن والارتقاء.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان أن السبيل الأمثل لمواجهة الصعوبات التي تواجه النظام التربوي، أو الإسهام في علاجها، لا يتم إلا من خلال الاطلاع على النظام الإشرافي فيه للتعرف إلى جودته وكفاءته في تحقيق الأهداف، فمن هنا تبلورت لديهما الفكرة لإجراء مثل هذه الدراسة للتعرف إلى واقع جودة الممارسات الإشرافية من وجهة نظر المديرين، على اعتبار أنهم يشكلون حلقة الوصل بين المعلمين والمشرفين التربويين، ولما يتمتعون به من خبرات مهنية جمة في التعامل مع الأنظمة والقوانين المتعلقة بالنظام التربوي، بالإضافة إلى المكانة التربوية والاجتماعية الرفيعة التي يحظون بها من قبل أفراد المجتمع التربوي كإداريين ومشرفين مقيمين.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تتلخص في السؤال الآتي:

"ما واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس فيها".

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

والمستخدمة في هذه الدراسة.

-تقويم الواقع: ويقصد به التركيز على تقويم الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي كما هي، دون اهتمام أو تفيد بالتصور المسبق للنتائج الإشرافية، وذلك بهدف معرفة سلبيات وإيجابيات هذه الممارسات كما هي موجودة في الواقع الفعلي (زيدان، 2007).

-الممارسات الإشرافية: هي العملية المخططة والمنظمة التي تهدف إلى مساعدة المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم التلاميذ بما ينسجم وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة (الحلو، 2008).

-مديريات شمال الضفة الغربية: وهي مديريات التربية والتعليم التي تقع إطار محافظات شمال الضفة الغربية، والتي تشمل محافظات (نابلس، وجنين، وطولكرم، وسلفيت، وقلقيلية، وطوباس).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المتمثل بالصورة المسحية الميدانية الملائمة لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها والبالغ عددهم (338) مديراً ومديرة حسب إحصائيات العام الدراسي 2012/2013 (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011).

أما عينة الدراسة الممثلة للمجتمع، فقد بلغت (181) مديراً ومديرة، استُرجع منها (111) استبانة، وهي عينة تعادل ما نسبته (32%) من مجتمع الدراسة المستهدف، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة البسيطة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة ومحدداتها

1. الحدود الزمانية: حددت هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو الفصل الأول من العام الدراسي 2012/2013.

2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الوقوف على معرفة واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

3. الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين.

4. المحددات الإجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها، وأداة الدراسة من حيث دلالات صدقها وثباتها وفاعلية فقراتها ومجالاتها. كما وتتحدد نتائج الدراسة بالطريقة التي تم تطبيق أداة الدراسة بموجبها، وكذلك لطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل نتائجها للإجابة عن تساؤلاتها.

مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على عدد من المصطلحات يرى الباحثان ضرورة تعريفها وفقاً لسياق استخدامها في هذه الدراسة، وهي على النحو الآتي:

-الجودة: يقصد بها درجة الملاءمة للشيء أو الشخص من حيث القدرة على تلبية حاجات الأفراد ومتطلبات سوق العمل، وتوجيهها بهدف ضمان تحقيق المستوى المطلوب للمنتج بما يتواءم مع هذه المتطلبات، والتي تشمل الخدمات، والسياسات، والبرامج، والنظم، والمناهج، وكل ما يتعلق بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب (جريس، 2004).

-أما التعريف الإجرائي للجودة: فيتمثل بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة جودة الممارسات الإشرافية بمجالاتها المختلفة

درجة، وبدرجة منخفضة جداً (1) درجة. كما وتم صياغة جميع الفقرات بصيغة تعبر عن معنى إيجابي لواقع جودة الممارسات الإشرافية، والجدول رقم (2) يبين مجالات الاستبانة، وعدد فقرات كل مجال من مجالاتها.

الجدول رقم (2): مجالات الاستبانة، وعدد وترتيب فقراتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1.	جودة المنهاج الدراسي	8	1-8
2.	جودة المستوى التحصيلي للطلبة	9	9-17
3.	جودة عملية التعلم والتعليم	12	18-29
4.	جودة أداء المعلمين المهني	13	30-42
5.	المجموع	42	1-42

وفيما يتعلق بثبات الاستبانة، فقد تم التحقق منه باستخراج الاتساق الداخلي لمجالات مقياس للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (A - Chronbach-pha)، حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ما بين (-.86.90)، وفيما يتعلق بالثبات الكلي للاستبانة، فقد بلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة الكلية (.93)، وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة، كما يتبين من الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الأربعة، وقيمة الثبات الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل الثبات
1.	جودة المنهاج الدراسي	0.86
2.	جودة المستوى التحصيلي للطلبة	0.90
3.	جودة عملية التعلم والتعليم	0.88
4.	جودة أداء المعلمين المهني	0.89
5.	الثبات الكلي	0.93

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي

المتغير	مستوى المتغير	العدد
الجنس	نكر	65
	أنثى	46
	المجموع	111
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24
	من 5-10 سنوات	51
	أكثر من 10 سنوات	36
	المجموع	111
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	63
	أعلى من بكالوريوس	48
	المجموع	111

أداة الدراسة

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس واقع جودة الممارسات الإشرافية بعد إجراء مسح شامل للمراجع المتخصصة في الممارسات الإشرافية، والإدارة التربوية والمدرسية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة في هذا المجال.

تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (45) فقرة، وبعد تحكيمها من قبل تسعة من حملة الدكتوراه في التربية والإدارة التربوية، واعتماد الفقرات التي أجمع عليها ثلثا المحكمين، أصبح عدد فقرات الاستبانة (42) موزعة على أربعة مجالات، وهي المجالات التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

أما درجة تقدير الاستجابة على فقرات مقياس الأداة، فقد تكونت من خمس استجابات أعدت وفق مقياس ليكرت المدرج على السلم الخماسي (Five Point Likert Scale -) وذلك على النحو الآتي: بدرجة عالية جداً (5) درجات، بدرجة عالية (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة منخفضة (2)

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعاً لتساؤلاتها:
أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الأول والذي
نصه:

الاستجابة على الفقرات خماسي، فقد اعتمدت
النسب المئوية التالية كميّار لهذا التفسير:
- 80% فأعلى تعادل درجة جودة عالية جداً
- 70% - 79.9% وتعادل درجة جودة عالية.
- 60% - 69.9% وتعادل درجة جودة متوسطة
- 50% - 59.9% وتعادل درجة جودة منخفضة.
- أقل من 50% وتعادل درجة جودة منخفضة جداً
(الطو، 2008)

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في تحويل
المتوسطات الحسابية للاستجابات إلى نسب مئوية،
فقد تجلّى في التسهيل على القارئ ربطها بالواقع
عند تقدير درجة الاستجابة عن كل فقرة من فقرات
المقياس.

ومما يلي عرض لنتائج الشق الأول من التساؤل
الأول وفقاً للمجالات التي اشتملت عليها أداة
الدارسة، وهي كالآتي:

ما واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس
الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظر المديرين؟ وهل توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين مجالات واقع الممارسات الإشرافية
عند أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن الشق الأول من هذا التساؤل، استخدمت
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للفقرات في
المجالات، وللدرجة الكلية لواقع جودة الممارسات
الإشرافية، ونتائج الجداول (4، 5، 6، 7) تبين ذلك،
بينما يبين الجدول (8) خلاصة النتائج، والدرجة
الكلية لمجالات جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد
عينة الدراسة.

ومن أجل تفسير النتائج، ونظراً لكون سلم

1. مجال جودة المنهاج الدراسي:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لواقع جودة الممارسات الإشرافية في مجال جودة المنهاج الدراسي عند أفراد
عينة الدراسة (ن - 111)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الجودة
	في هذا المجال، يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بما يلي:			
1.	يشرك المعلمين في إثراء المنهاج وتحسينه.	2.42	48.4	منخفضة جداً
2.	يشرك المعلمين في لجان تطوير المنهاج الدراسية.	2.70	54	منخفضة
3.	يشجع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق الجودة فيه.	3.57	71.4	عالية
4.	يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية المتعلقة بالمنهاج الدراسي.	2.27	45.4	منخفضة جداً
5.	يشجع المعلمين في عملية ربط المنهاج الدراسي في البيئة المدرسية ومحيطها.	3.62	72.4	عالية
6.	يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج منهجية مصاحبة للمنهاج الدراسي.	3.46	69.2	متوسطة
7.	يشرك المعلمين في عملية التقييم للمنهاج.	3.12	62.4	متوسطة
8.	يعالج جوانب الضعف والقصور المتعلقة بتنفيذ المنهاج الدراسي.	2.61	52.2	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	2.97	59.4	منخفضة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

منخفضة، حيث بلغت نسبة الاستجابة عليهما ما بين (52.2% - 54%). أما بالنسبة للفقرتين (1، 4)، فقد كانت نسبة الاستجابة عليهما منخفضة جداً، حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (45.4% - 48.4%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع جودة الممارسات الإشرافية في مجال جودة المنهاج الدراسي فقد كانت منخفضة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (59.4%).

يتضح من الجدول (4) أن درجة جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية عند أفراد عينة الدراسة في مجال جودة المنهاج الدراسي كانت عالية على الفقرتين (3، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (70%)، وكانت درجة الواقع متوسطة على الفقرتين (6، 7)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليهما ما بين (62.4% - 69.2%)، في حين كانت درجة الجودة على الفقرتين (2، 8)

2. مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لواقع جودة الممارسات الإشرافية في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة عند أفراد عينة الدراسة (ن = 111)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الجودة
	في هذا المجال، يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بما يلي:			
9.	يتابع وضع الاختبارات التحصيلية بناء على جداول مواصفات تقويم الطلبة.	3.76	75.2	عالية
10.	يشارك في برامج اكتشاف الطلبة الموهوبين ورعايتهم.	2.45	49	منخفضة
11.	يقوم مدى تأثير التدريس في تلبية الاحتياجات المختلفة للطلبة على اختلاف مستوياتهم.	3.46	69.2	متوسطة
12.	يحدد العوامل التي تؤثر على التدريس إيجاباً وسلباً.	3.36	72.6	عالية
13.	يصمم خطط علاجية لمظاهر الضعف عند المعلمين ويشرف على تنفيذها.	3.84	76.8	عالية
14.	يشارك في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر والتعبير.	2.56	51.2	منخفضة
15.	يساهم في فعاليات تكريم الطلبة المتفوقين.	2.42	48.4	منخفضة جداً
16.	يناقش المعلمين حول أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.	3.32	66.4	متوسطة
17.	يطلع المعلمين على أحدث استراتيجيات التدريس والتي تتناسب وحاجات التلاميذ.	3.43	68.6	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.20	64	متوسطة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

مجال جودة عملية التعلم والتعليم كانت عالية على الفقرات (21، 22، 25)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (70.8% - 74.4%)، وكانت درجة الجودة على المجال ذاته متوسطة على الفقرات (19، 20، 23، 27، 28، 29)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (64.8% - 69.4%). وبالنسبة للفقرة ذات الرقم (18) فقد كانت درجة الاستجابة عليها منخفضة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (56.2%)، أما بالنسبة للفقرتين (24، 26) فقد كانت درجة الاستجابة عليهما منخفضة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (47.4%، 48.8%) على التوالي. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال، فقد كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (64.8%).

يتضح من الجدول (5) أن درجة الجودة في واقع الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة كانت عالية على الفقرات (9، 12، 13)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (72.6% - 76.8%). وكانت درجة الجودة على الفقرات (11، 16، 17) متوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (66.4% - 69.2%) على التوالي، وهي نسبة تشير إلى درجة منخفضة من الاستجابة، أما بالنسبة للفقرة (15) فقد كانت درجة الاستجابة عليها منخفضة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها (48.4%). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على المجال ككل فقد كانت متوسطة، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (64%).

3. مجال جودة عملية التعلم والتعليم

يتضح من الجدول (6) أن درجة الجودة في واقع الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة في

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لواقع جودة الممارسات الإشرافية في مجال جودة عملية التعلم والتعليم عند أفراد عينة الدراسة (ن = 111)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الجودة
	في هذا المجال، يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بما يلي:			
18.	يضع خططاً استراتيجية لتطوير عملية التعلم والتعليم.	2.81	56.2	منخفضة
19.	يوفر مؤشرات تحقيق النمو المهني لعملية التعلم والتعليم.	3.47	69.4	متوسطة
20.	يتابع جاهزية الكادر التعليمي لعملية التعلم والتعليم.	3.38	67.6	متوسطة
21.	يشخص الموقف التعليمي بكافة عناصره.	3.61	72.2	عالية
22.	يساهم في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية.	3.72	74.4	عالية
23.	يوجه المعلمين لطرائق وأساليب التدريس الملائمة.	3.46	69.2	متوسطة
24.	يقدم للمعلمين دروساً نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه.	2.37	47.4	منخفضة جداً
25.	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.53	70.8	عالية
26.	يدرّب المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس.	2.44	48.8	منخفضة جداً
27.	يقوم أداء المعلمين في ضوء مفهوم الإشراف الحديث.	3.39	67.8	متوسطة

متوسطة	64.8	3.24	يحرص على إشراك المعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.	28.
متوسطة	68.4	3.42	يقدم المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.	29.
متوسطة	64.8	3.24	الدرجة الكلية للمجال	

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

4. مجال جودة أداء المعلمين المهني

متوسطة على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال جودة المنهاج الدراسي، حيث وصلت درجة الاستجابة عليه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى درجة منخفضة. وبالنسبة للدرجة الكلية للاستجابة على المجالات فقد كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (63.8%). وفيما يتعلق بترتيب المجالات، كان مجال جودة أداء المعلمين المهني في المرتبة الأولى (67.6%)، يليه مجال جودة عملية التعلم والتعليم (64.8%)، ثم مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة (64%)، وأخيراً مجال جودة المنهاج الدراسي (59.4%).

ومن أجل الإجابة عن الشق الثاني من التساؤل الأول، والمتعلق بتحديد الفروق بين مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MONAVA)، وذلك باستخدام الاختبار الإحصائي هوتلنج تريس (Hotelling's Trace)، ونتائج الجدول رقم (9) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (7) أن درجة الجودة في واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة في مجال جودة أداء المعلمين المهني كانت عالية على الفقرات (30، 31، 32، 33، 34، 36، 39، 41، 42)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين (70.4% - 75.4%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة على الفقرات (33، 37، 38)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة ما بين (66.8% - 69.8%)، وكانت منخفضة جداً على الفقرتين (35، 40) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (46.4% - 49.6%) على التوالي.

وفيما يتعلق بدرجة الاستجابة الكلية على المجال، فقد كانت متوسطة، حيث وصلت نسبة الاستجابة عليه إلى (67.6%).

5. ترتيب المجالات، والدرجة الكلية لواقع

جودة الممارسات الإشرافية:

يتضح من الجدول (8) أن درجة الجودة نحو واقع الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة كانت

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لواقع جودة الممارسات الإشرافية في مجال جودة أداء المعلمين المهني عند أفراد عينة الدراسة (ن = 111)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الجودة
	في هذا المجال، يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بما يلي:			
30.	يساهم في تحسين أداء المعلمين في التخطيط للتدريس.	3.53	70.6	عالية
31.	يشجع المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفّي والتدريس.	3.61	72.2	عالية
32.	يراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم.	3.64	72.8	عالية
33.	يتبنى منحنى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.	3.49	69.8	متوسطة

34.	ينفذ نشاطات تراعى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.	3.77	75.4	عالية
35.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	2.34	46.4	منخفضة جداً
36.	يساعد المعلمين على معالجة الأخطاء حال وقوعها.	3.67	73.4	عالية
37.	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة تتناسب وحاجات المعلمين.	3.36	67.2	متوسطة
38.	يعمل على تصويب وجهات نظر المعلمين عن الممارسات الإشرافية.	3.34	66.8	متوسطة
39.	يشجع المعلمين على التفاعل مع مبادرات تطوير الأداء.	3.59	71.8	عالية
40.	يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية والمشاريع التطويرية.	2.48	49.6	منخفضة جداً
41.	يساهم في تحقيق حاجات المعلمين المهنية والاجتماعية.	3.52	70.4	عالية
42.	ينشر ثقافة الجودة في أوساط المعلمين.	3.63	72.6	عالية
	الدرجة الكلية للمجال	3.38	67.6	متوسطة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (8): الترتيب، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لمجالات واقع الممارسات الإشرافية، والدرجة الكلية للمجالات عند أفراد عينة الدراسة (ن - 111)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الجودة
1.	جودة أداء المعلمين المهني	3.38	67.6	متوسطة
2.	جودة عملية التعلم والتعليم	3.24	64.8	متوسطة
3.	جودة المستوى التحصيلي للطلبة	3.20	64	متوسطة
4.	جودة المنهاج الدراسي	2.97	59.4	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجالات	3.19	63.8	متوسطة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

الجدول رقم (9): نتائج اختبار هوتلينج تريس لدلالة الفروق بين مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية

قيمة اختبار هوتلينج تريس	(ف) التقريبية	درجات حرية البسط	درجات حرية الخطأ	مستوى الدلالة ×
0.72	69.63	3	562	×0.0001

× دال إحصائياً عند مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (10): نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية

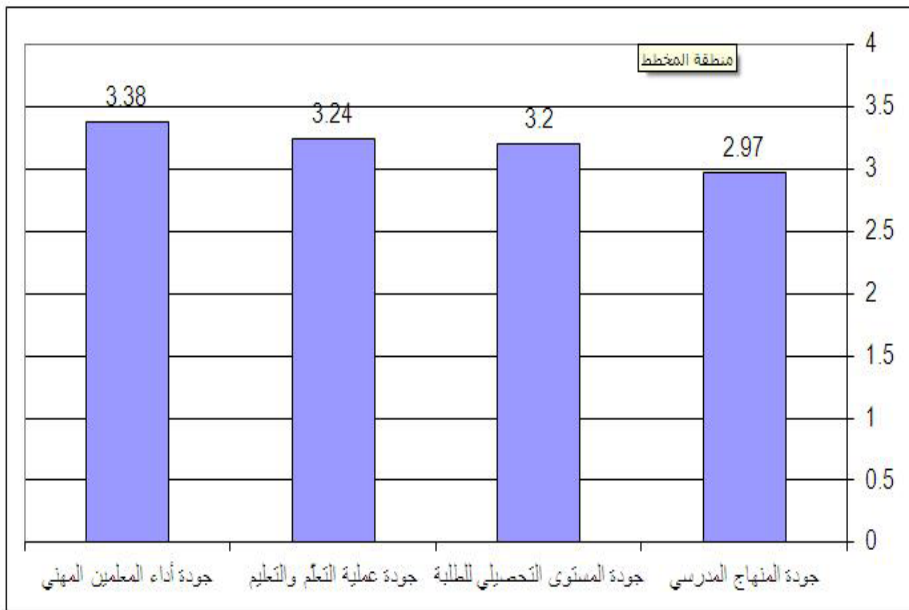
المجالات	المتوسط	1	2	3	4
مجال جودة المنهاج الدراسي	2.97		×-.36	×.22	×-.25
مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة	3.20			×.38	×-.11
مجال جودة عملية التعلم والتعليم	3.24				×.27
مجال جودة أداء المعلمين المهني	3.38				

× دال إحصائياً عند مستوى (α = 0.05)

الإشرافية، حيث أشارت النتائج - بعد استخدام اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية - أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، حيث كان أعلى متوسط على مجال جودة أداء المعلمين المهني (3.38)، يليه مجال جودة عملية التعلم والتعليم (3.24)، فمجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وأخيراً مجال جودة المنهاج الدراسي (2.97)، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (1).

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة. ولتحديد بين أي المجالات كانت الفروق، استخدم اختبار سداك (Sidack Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية للمجالات، ونتائج الجدول رقم (10) تبين ذلك. حيث يتضح من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مجالات واقع جودة الممارسات

الشكل رقم (1): المتوسطات الحسابية لمجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية



المدرء، وفي مجال جودة أداء المعلمين المهني كانت لصالح المديرات.

للإجابة عن الشق الثاني من التساؤل الثاني، والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما يتبين من (13)، في حين يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (13) أن الفروق في مجالات: جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة عملية التعلم والتعليم، وجودة أداء المعلمين المهني كانت دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مجال جودة المنهاج الدراسي. ولتحديد بين أي من مستويات سنوات الخبرة كانت الفروق، استخدم اختبار شفبه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، والنتائج في الجدول (14) تبين ذلك.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من جهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن الشق الأول من التساؤل، والمتعلق بمتغير الجنس، قام الباحثان باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Group-t Test)، ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك. حيث يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في جميع مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية، تعزى لمتغير الجنس. وكما تشير معطيات النتائج في الجدول المذكور، فقد كانت الفروق في مجال جودة المنهاج الدراسي لصالح المدرء، وفي مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة كانت لصالح المديرات، وفي مجال جودة عملية التعلم والتعليم كانت لصالح

الجدول رقم (11): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	نكر		أنثى		مستوى (ت) الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
مجال جودة المنهاج الدراسي	3.17	.56	2.84	.65	6.30 ×.0001
مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة	3.28	.46	3.47	.53	4.62 ×.0001
مجال جودة عملية التعلم والتعليم	3.11	.45	2.88	.48	6.01 ×.0001
مجال جودة أداء المعلمين المهني	3.20	.51	3.33	.53	2.36 ×.0001

× دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية لواقع جودة الممارسات الإشرافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة		
	أقل من (5) سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من (10) سنوات
مجال جودة المنهاج الدراسي	2.97	3.03	3.05
مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة	3.38	3.30	3.45
مجال جودة عملية التعلم والتعليم	2.93	2.95	3.10
مجال جودة أداء المعلمين المهني	3.33	3.13	3.30

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية تبعاً لتغيير سنوات الخبرة

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.613	.49	.20	2	39.	بين المجموعات	مجال جودة المنهاج الدراسي
		40	562	228.84	داخل المجموعات	
			564	229.23	المجموع	
×.033	3.44	.84	2	1.69	بين المجموعات	مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة
		.24	562	138.46	داخل المجموعات	
			564	140.15	المجموع	
×.002	6.37	1.43	2	2.87	بين المجموعات	مجال جودة عملية التعلم والتعليم
		.22	562	126.60	داخل المجموعات	
			564	129.47	المجموع	
×.000	7.75	2.15	2	4.30	بين المجموعات	مجال جودة أداء المعلمين المهني
		.27	562	155.86	داخل المجموعات	
			564	160.16	المجموع	

× دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (14): نتائج اختبار شفبه لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة عملية التعلم والتعليم، وجودة أداء المعلمين المهني تبعاً لتغيير سنوات الخبرة

أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من (5) سنوات	مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة
أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من (5) سنوات
×-.05	.08		من 5-10 سنوات
×-.13			أكثر من 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من (5) سنوات	مجال جودة عملية التعلم والتعليم
أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من (5) سنوات
×-.15	-.07		من 5-10 سنوات
×-.15			أكثر من 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من (5) سنوات	مجال جودة أداء المعلمين المهني
أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من (5) سنوات
.20	×.20		من 5-10 سنوات
×-.18			أكثر من 10 سنوات

× دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

المؤهل العلمي، وجاءت النتائج في صالح مستوى بكالوريوس فما دون في مجالي جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء المعلمين المهني، وفي المقابل كانت النتائج في مجال جودة المنهاج الدراسي، ومجال جودة عملية التعلم والتعليم لصالح مستوى حملة الشهادات الأعلى من بكالوريوس من المديرين المشاركين في الدراسة.

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين، بالإضافة إلى تحديد الفروق في واقع الجودة في ضوء متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي عند أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف، أجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية

يتضح من الجدول (14) أن الفروق في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة تبعاً لسنوات الخبرة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستويي سنوات الخبرة من 5-10 سنوات، وأكثر من (10) سنوات لصالح المستوى أكثر من (10) سنوات، وفي مجال جودة عملية التعلم والتعليم بين مستوى سنوات الخبرة أقل من (10) سنوات، والمستوى أكثر من (10) سنوات، ولصالح المستوى أكثر من (10) سنوات، وفي مجال جودة أداء المعلمين المهني كانت الفروق دالة إحصائياً بين المستوى أقل من (5) سنوات والمستوى من 5-10 سنوات، ولصالح المستوى أقل من (5) سنوات، وبين المستوى من 5-10 سنوات، والمستوى أكثر من (10) سنوات، ولصالح المستوى أكثر من (10) سنوات، في حين لم تكن المقارنات البعدية بين مستويات سنوات الخبرة في مجال جودة المنهاج

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية تبعاً لتغيير المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس فما دون		أعلى من بكالوريوس		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال جودة المنهاج الدراسي	2.94	.67	3.19	.50	-4.03	×.001
مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة	3.41	.49	3.29	.45	2.56	×.011
مجال جودة عملية التعلم والتعليم	2.95	.47	3.08	.44	-2.73	×.006
مجال جودة أداء المعلمين المهني	3.32	.56	3.15	.45	2.95	×.003

× دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

في مديريات محافظات الضفة الغربية الشمالية، في الفترة الواقعة ما بين 9/11/2012 ولغاية 26/4/2013، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (111) مديراً ومديرة، وهي عينة تمثل (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفيما يتعلق بنتائج الدراسة، أظهرت النتائج أن

الدراسي دالة إحصائياً. للإجابة عن الشق الثالث من التساؤل الثاني، والمتعلق بتغيير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Group-t-Test)، ونتائج الجدول (15) تبين هذه النتائج. حيث يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية، تبعاً لتغيير

لوحظ أن أعلى النسب استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة كانت على الفقرة المتضمنة "يشجع المعلمين في عملية ربط المنهاج الدراسي في البيئة المدرسية ومحيطها (%72.4)"، والفقرة المتضمنة "يشجع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق الجودة فيه (%71.4)"، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة الحلوة (2007)، حيث أشارت إلى أن المشرفين التربويين على الرغم من التشجيع البالغ الذي يتلقاه المعلمون من مشرفيهم في مجالات ربط المنهاج في البيئة، أو إثرائه بما يحقق ارتقاء مستواه، إلا أن عبارات التشجيع والشكر والثناء التي تتردد من المشرفين التربويين لا قيمة لها، إذا لم يتم ترجمتها على أرض الواقع من خلال ورشات العمل والتدريب التي تساهم في ارتقاء عمل المعلم المهني في مجال التربية والتعليم. وفيما يتعلق بأقل درجات الجودة استجابة في المجال، فكانت حول الفقرة المتضمنة "يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية المتعلقة في المنهاج الدراسي (%45.4)"، والفقرة المتضمنة "يشرك المعلمين في إثراء المنهاج وتحسينه (%48.4)"، ومن خلال تفحص مثل هذه الفقرات، يتضح للباحثان عدم الرغبة التي يبديها المشرفين التربويين تجاه تشجيع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية المتعلقة في المنهاج الدراسي، وكذلك إشراك المعلمين في عمليات إثراء المنهاج وتحسينه، نتيجة استخفافهم بالقدرات الإبداعية التي يتمتع بها بعض المعلمين، والتي قد تساهم في عمليات إثراء المنهاج نتيجة للخبرات التي يتمتعون بها في حقل التربية والتعليم، وهذا ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرتين المذكورتين، في إشارة واضحة منهم على أن النظام التعليمي في فلسطين يبدي ثقة واهتماماً أكبر بالمشرفين التربويين منه بالمعلمين أصحاب الخبرة والتجربة في الميدان، مما ينعكس سلباً على الثقة التي يبديها المعلمون تجاه

درجة الاستجابة العامة لواقع جودة الممارسات الإشرافية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة على المجالات (%63.8). ويرى الباحثان أن حصول الواقع على هذه الدرجة المتوسطة من الاستجابة، وربما يعود إلى تباين آراء أفراد عينة الدراسة عن مستوى الجودة الذي وصل إليه الممارسات الإشرافية، والذي لم يصل بعد إلى مستوى الدرجة المرغوبة من وجهة نظرهم، كما وقد يعود الأمر إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة أن الممارسات الإشرافية لم يتجاوز بعد المرحلة التقليدية، نتيجة لقلة الخبرة لدى العديد من المشرفين التربويين عما طرأ في السنوات الأخيرة من تطورات لامست الروح والجسد والفكر في ممارسة الممارسات الإشرافية الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها خضير (2007)، والتي أشارت إلى أن الممارسات الإشرافية في فلسطين لم يتجاوز بعد في ممارساته في بعض المدارس المرحلة التقليدية، وأن المديرين والمشرفين ما زالوا في معظم الأحوال يمارسون دورهم التقليدي في الإدارة والإشراف، ودراسة أبو عبدة (2011) التي توصلت إلى أن المديرين كمشرفين مقيمين ما زال العديد منهم يمارس الأسلوب الإشرافي التقليدي القائم على الزيارات الصفية المفاجئة دون اعتبار لشخصية المعلم وخصائصه.

أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بمجالات واقع جودة الممارسات الإشرافية التي تناولتها الدراسة الحالية، فقد أشارت نتائج الجدول (4) في مجال جودة المنهاج الدراسي أن درجة الجودة الكلية في المجال كانت منخفضة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (%59.4)، وكانت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بالنسبة لبقية المجالات. وبالنسبة لترتيب الاستجابات على الفقرات في هذا المجال، فقد

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام التربوي، تحقيقاً للاستراتيجية التي أطلقتها الوزارة في إعداد وتأهيل المعلمين، إيماناً منها بأهمية بناء كادر متخصص من المشرفين التربويين، وتشجيعهم على مواكبة المستجدات التي تطرأ على النظام الإشرافي من أجل تطوير الأداء المهني لديهم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011).

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة، فكانت للفقرة المتضمنة "يساهم في فعاليات تكريم الطلبة المتفوقين"، والتي حازت على درجة استجابة منخفضة جداً (48.4%)، ومن خلال قيام الباحثين باستقصاء السبب الذي يكمن وراء ذلك، اتضح لهما، كما أفاد بعض المديرين، أن هذه المساهمة هي من اختصاص المدير وليس المشرف التربوي، باعتباره المسؤول المباشر عن أي فعالية تحدث في إطار مدرسته، ومنها بطبيعة الحال تكريم الطلبة المتفوقين، على اعتبار أن المديرين أكثر قرباً واحتكاكاً بالطلبة من المشرفين التربويين والذين تكاد علاقتهم تنحصر بالمديرين والمعلمين، دون سواهم من الطلبة والإداريين.

وفيما يتعلق بمجال جودة عملية التعلم والتعليم، أظهرت نتائج الجدول (6) أن درجة الجودة الكلية في هذا المجال كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة في هذا المجال (64.4%)، وكانت في المرتبة الثانية من حيث الترتيب بالنسبة للمجالات الأخرى، وكانت أفضل نسبة استجابة على الفقرات للفقرة المتضمنة "يساهم في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية (74.4%)"، تليها الفقرة المتضمنة "يشخص الموقف التعليمي بكافة عناصره (72.2%)"، ثم الفقرة المتضمنة "يحدد

المشرفين التربويين، نتيجة استخفافهم بقدرات وإبداعات المعلمين.

وفيما يتعلق بمجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة، أظهرت نتائج الجدول (5) أن درجة الاستجابة الكلية على هذا المجال كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة إلى (64%)، وكانت في المرتبة الثالثة بالنسبة للمجالات الأخرى، وكانت أفضل نسبة استجابة في المجال على الفقرة المتضمنة "يصمم خططا علاجية لمظاهر الضعف عند المعلمين ويشرف على تنفيذها (76.8%)"، تليها الفقرة المتضمنة "يتابع وضع الاختبارات التحصيلية بناء على جداول مواصفات تقويم الطلبة (75.2%)"، ثم الفقرة المتضمنة "يحدد العوامل التي تؤثر على التدريس إيجاباً وسلباً (72.6%)"، وجميعها حازت على درجات استجابة عالية من وجهة نظر المستجيبين من أفراد عينة الدراسة. ومن خلال تفحص مثل هذه الفقرات، يتضح للباحثين أن هذا يعود إلى التطور الإيجابي الذي طرأ على ممارسات المشرفين التربويين تجاه النظام التربوي في فلسطين، وبالذات نحو المعلمين، وخاصة الجدد منهم، ومنها تلبية احتياجات المعلمين المهنية، كتقديم الخطط العلاجية لمعالجة مظاهر الضعف التي يعاني منها بعض المعلمين، ومتابعة وضع الاختبارات التحصيلية بناء على جداول المواصفات التي يتعين على المعلمين الإلمام بها، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على العملية التدريسية، بدلاً من التركيز على تصيد أخطاء المعلمين وزلاتهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando & Hukestein، 2003) حول أهمية تحقيق الجودة في الممارسات الإشرافية، لما له من انعكاسات إيجابية على النظام التربوي وعلى تطور المعلمين المهني، كما وتتفق هذه النتيجة مع التوجه العام الذي تسعى إليه

عليه"، حيث حصلت على نسبة استجابة منخفضة جداً، أي ما يعادل النسبة المئوية (47.4%) وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، تليها الفقرة المتضمنة "يُدرَّب المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس"، حيث حصلت على استجابة تعادل النسبة المئوية (48.8%) من قبل المديرين المشاركين في الدراسة. وبناءً على هذه المعطيات، فإن الباحثين يعزوان حصول هذه الفقرات على هذه الدرجة المنخفضة جداً من الاستجابة، إلى تحفظ المديرين على قيام المشرفين التربويين بمثل هذه النشاطات، وهي نشاطات تمس تفاصيل العملية الإشرافية التي تتم في المدارس، وتعد من مسؤوليات ومهام المديرين، على اعتبار أن دورهم القيادي لا ينحصر فقط بهم كقادة إداريين، بل كمشرفين مقيمين أيضاً بحيث يتكفلون برعاية مدارسهم، ويطمنون على حسن سير العملية التعليمية التعلمية فيها. وتتفق هذه النتيجة في مضمونها مع التوصية التي تقدمت بها دراسة الشراقوي (2003) بضرورة منح المديرين والمشرفين التربويين الفرصة للتسويق بينهم لضمان تحقيق الأداء الفعال في مهامهم الوظيفية، سواء أكانت في تنظيم عملية الممارسات الإشرافية ذاتها، أو في إعادة هيكلة الأداء المدرسي بما يتوافق وشروط تحقيق الجودة فيه.

وفيما يتعلق بمجال جودة أداء المعلمين المهني، أشارت نتائج الجدول (7) أن درجة الاستجابة الكلية على هذا المجال كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67.6%)، وكانت بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب بالنسبة لبقية المجالات، وكانت أعلى نسبة استجابة في المجال منحصرة في الفقرة المتضمنة "ينفذ نشاطات تراعي النمو المهني للمعلمين في المدرسة (75.4%)"، تليها الفقرة المتضمنة "يراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم (72.8%)"، ثم الفقرة المتضمنة

الاحتياجات التدريبية للمعلمين (70.8%)". وجميعها فقرات تشير إلى درجة استجابة عالية من قبل المديرين المستجيبين. ومن خلال النظر إلى هذه الفقرات يتضح الدور الإشرافي الإيجابي الذي يقوم به المشرف التربوي تجاه المعلمين، سواء تعلق الأمر بالمهام المنوطة بالمشرف التربوي نحو عملية الممارسات الإشرافية، ومنها معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية التي تعترض سبيل تطور المعلم المهني، أو تشخيص الموقف التعليمي بعناصره المختلفة لمعالجة جوانب الضعف التي قد تؤثر سلباً على تحصيل الطلبة الدراسي، أو حتى تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد على الارتقاء بمهامهم التعليمية بشكل مرضي. وبهذا يرى الباحثان أن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما يشير إليه الأدب التربوي المتعلق بالممارسات الإشرافية حول أهمية توفر العلاقات التعاونية الجيدة بين المشرفين التربويين والمعلمين، لما له من انعكاسات إيجابية على مجمل عطاء المعلمين المهني، ومنها بطبيعة الحال الاستجابة لمطالب المعلمين المهنية، وتشجيعهم على بناء جسور من الثقة والعلاقات الإنسانية التعاونية مع المشرفين والمديرين، وتتفق هذه النتيجة في مضمونها مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الداود (2004)، ودراسة كراوفورد (Crawford،) ودراسة لاجروزن (- L grosen، 1999) حول أهمية بناء علاقات مهنية جيدة بين المشرفين والمعلمين، وأهمية امتلاك المشرفين التربويين المقدرة على تقديم خدمات إشرافية عالية المستوى للمعلمين في المدارس التي يشرفون عليها، ويقدمون الدعم المهني والشخصي الذي يستحقه المعلمون.

ومن النتائج الأخرى الملفتة للنظر التي أشار إليها الجدول (6)، حصول الفقرة المتضمنة "يقدم للمعلمين دروساً نموذجية للتخصص الذي يشرف

بضرورة النهوض بمستوى أداء المعلم المهني على الصعد كافة، انسجاماً مع الاستراتيجية الوطنية التي تبنتها في العام (2008) نحو تحسين وتطوير النظام التربوي في فلسطين.

وهنا يود الباحثان التنويه إلى أنه، وبالرغم من تدني مستوى واقع جودة الممارسات الإشرافية إلى الدرجة المتوسطة، إلا أنه يستشف من قيمها أن المجالين: جودة أداء المعلمين المهني، وجودة عملية التعلم والتعليم كانا المجالين البارزين من بين المجالات الأخرى، وهذا يدل على أن هناك تركيزاً ملفتاً من قبل المشرفين على هذين المجالين في المدارس، لأن المصلحة والتوجهات الحديثة في الإدارة والممارسات الإشرافية تتطلب التركيز على جودة المعلمين المهني لما له من انعكاسات إيجابية على الرقي بمستوى عملية التعلم والتعليم، الأمر الذي يدعو إلى التفاضل بمستقبل النظام التربوي في فلسطين، على الرغم من العوائق والصعوبات التي تعترض سبيل تقدمه نحو الجودة في هذه الأيام.

وفيما يتعلق بالفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، فقد أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، كما هو مبين في الجدول (11)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت النتائج لصالح الذكور من أفراد عينة الدراسة في مجالي جودة المنهاج الدراسي، وجودة عملية التعلم والتعليم، ولصالح الإناث في مجالي جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء المعلمين المهني. ويرى الباحثان أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن حرص المعلمات على عملية التدريس أفضل من حرص المعلمين، لأنهن أكثر صبراً ومثابرة في التعليم من زملائهن المعلمين، بل وأكثر التزاماً للتعليمات والتوجيهات الإشرافية

"ينشر ثقافة الجودة في أوساط المعلمين (72.6%)"، وجميعها تشير إلى درجة استجابة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الاطلاع على فحوى هذه الفقرات، يتضح مدى الاهتمام الذي يبذله المشرفون التربويون في تحسين وتطوير ممارساتهم الإشرافية، من خلال تنفيذ النشاطات التي تساعد المعلمين على التطور المهني، بالإضافة إلى الاهتمام بالفعاليات التي تراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم، انطلاقاً من الحرص على نشر ثقافة الجودة في أوساطهم، وما لها من انعكاسات إيجابية على عملية التعلم والتعليم، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه النتائج في دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando & Hukestein, 2003)، والحلو (2008)، واليجاردن (Elegarten, 1999) حول أهمية اهتمام المشرف التربوي بالحفاظ على جو الزمالة مع المعلمين، بما فيها الحفاظ على مستوى جيد من العلاقة الإنسانية التعاونية مع المعلمين، نظراً لأهميتها في نجاح العملية الإشرافية، وتدعيمها باستمرار لدى المعلمين.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات استجابة في المجال، فكانت للفقرة المتضمنة "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات (46.4%)". تليها الفقرة المتضمنة "يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية والمشاريع التطويرية (49.6%)"، ومن خلال النظر إلى مثل هذه الفقرات يتضح الدور الذي ينفرد به المشرف التربوي دون المعلم، سواء تعلق الأمر في اتخاذ القرارات، أو بتشجيع المعلمين على إجراء البحوث والمشاركة بالمشاريع التطويرية اللازمة للمعلم شخصياً، لما له تبعات سلبية على مجمل تطوره المهني، علماً بأن المنطق يدعو إلى ضرورة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات، وتشجيعه على إجراء البحوث الهادفة حفاظاً على جودة أدائه المهني. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دعوة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

ويرى الباحثان أن السبب في ذلك قد يعود إلى التفاعل الزائد والاهتمام الكبير الذي يبديه المشرفون ذوو الخبرة الأكثر من (10) سنوات في متابعة مجمل القضايا التي تتعلق بالممارسات الإشرافية بهمة ومسؤولية ونشاط، وما يندرج في إطارها من ممارسات للفعاليات الإشرافية المختلفة، مقارنة بزملائهم من الذين يتمتعون بخبرات أقل، والتي تتسم خبراتهم واهتماماتهم نحو تلك الفعاليات بالتواضع، لتدني سنوات خبراتهم في هذا المجال. فالمشرفون من ذوي سنوات الخبرة الطويلة في ميدان التربية والتعليم، عادة ما يتمتعون بمستوى أفضل من العقلانية والفهم وناقد البصيرة، ومن القدرة على المقارنة والتحليل والتفسير لنشاطاتهم المنهجية وغير المنهجية، من زملائهم أصحاب سنوات الخبرة المتواضعة، وخاصة في المهام والممارسات المتعلقة بالعملية الإشرافية، فمن هذا المنطلق، يمكن القول إن معظم الدراسات التربوية تكاد أن تتفق في نتائجها الحاكمة بأنه كلما ازدادت سنوات الخبرة للمشرف، منحت القدرة الكبرى في التعامل بجديّة أفضل مع مجمل القضايا والمسؤوليات التي تقع في إطار مهنته كمشرف تربوي، ومن هذه الدراسات دراسة عبيدة (2007)، والحو (2008)، والحو (2007)، وجميعها أظهرت فروقاً دالة إحصائية بمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب سنوات الخبرة الطويلة نحو العديد من الممارسات الإشرافية.

وحول الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت النتائج لصالح حملة درجة البكالوريوس فما دون، في مجالي جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء

التي تصدر من المشرفين التربويين، وبالنتيجة يمكن القول إن اهتمام الإناث بالعملية الإشرافية نصاً وروحاً انعكس إيجاباً على مجمل عطايتهم المهني، مما أثر إيجاباً على عملية التحصيل الدراسي لدى طالبتهن، على الرغم من أجواء عدم الرضا التي تكتنف المنهاج الدراسي وعملية التعلم والتعليم، كما أفاد بذلك أفراد عينة الدراسة من الذكور. وتتفق هذه النتيجة في مضمونها مع ما توصلت إليه دراسة الحلوة، والشكعة، والقديومي (2003)، من أن صعوبة ضبط سلوك طلبة المدارس الذكور، أثر سلباً على عملية التحصيل الدراسي نتيجة لضعف التأثير الإشرافي في سلوك المعلمين المهني في تلك المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أبو عبدة (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير الجودة في مدارس محافظة نابلس.

وحول الفروق في واقع جودة الممارسات الإشرافية عند أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة، ومجال جودة عملية التعلم والتعليم، والدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإشرافية، ولتحديد أي من مستويات سنوات الخبرة في هذه المجالات كانت الفروق، استخدم اختبار شفبه Scheffet Post-Hoc (Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، كما هو مبين في الجدول (14)، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مختلف مستويات سنوات الخبرة في المجالات الثلاثة المشار إليها، وكانت في معظمها لصالح المستوى أكثر من (10) سنوات،

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يستنتج الباحثان ما يأتي:

1. وجود درجة متوسطة في واقع جودة الممارسات الإشرافية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للمجالات إلى (63.8%).

2. أن المجالين: جودة أداء المعلمين المهني، وجودة عملية التعلم والتعليم، كانا الأكثر جودة في واقع الممارسات الإشرافية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3. إن أعلى درجة استجابة لواقع جودة الممارسات الإشرافية، عند أفراد عينة الدراسة، كان في مجال جودة أداء المعلمين المهني (67.6%)، وكانت أدنى درجة استجابة في مجال جودة المنهاج الدراسي (59.4%).

4. إن أعلى درجة استجابة لواقع جودة الممارسات الإشرافية، تمثلت في الفقرة التي نصها "ينفذ نشاطات تراعي النمو المهني للمعلمين في المدرسة"، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (75.4%)، وكانت أقل درجة استجابة متمثلة في الفقرة التي نصها "يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية المتعلقة في المنهاج الدراسي (45.4%)."

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية، تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور في مجال جودة المنهاج الدراسي، وجودة عملية التعلم والتعليم، ولصالح الإناث في مجال جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء المعلمين المهني.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت في معظم مستوياتها لصالح أصحاب سنوات

المعلمين المهني، ولصالح أصحاب الدرجة العليا من بكالوريوس في مجالي جودة المنهاج الدراسي، وجودة عملية التعلم والتعليم، ويرى الباحثان أن السبب في ذلك قد يعود إلى درجة الشعور التي يتمتع بها كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي نحو العملية الإشرافية في المدارس التي يتكفلون برعايتها، ففي حين يرى أصحاب الدرجة العلمية بكالوريوس فما دون أن مجالي جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء المعلمين المهني، هما المجالان اللذان ينبغي العناية بهما من قبل أصحاب القرار، يرى أصحاب الدرجة العليا من بكالوريوس أن مجالي جودة المنهاج الدراسي، وجودة عملية التعلم والتعليم، هما المجالان اللذان يحتاجان إلى تحسين وتطوير وترميم ومتابعة، إذا ما أريد تحسين الواقع الإشرافي نحو الجودة والإتقان، ويمكن تفسير ذلك أيضاً من خلال الخبرة الأطول التي يتمتع بها أصحاب الدرجة الأعلى من بكالوريوس، وبالتالي، فإن قدرتهم على الإلمام بالاختلافات بين المجالات تكون أقوى من زملائهم، حملة البكالوريوس فما دون، على اعتبار أن أصحاب الدرجة العلمية العليا هم الأقدر على تفسير الواقع الإشرافي بشكل أفضل من بقية زملائهم، وبذلك نرى أن هذا التفسير يعد من الوجهة المنطقية سبباً وجيهاً في تفوق أصحاب الدرجات العلمية العليا من بكالوريوس في فهم واستيعاب وتمييز الممارسات والفعاليات الإشرافية التي تمارس في المدارس الثانوية في فلسطين، وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة خضير (2007)، ودراسة الشرقاوي (2003)، حيث لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أي تأثير في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

6. العمل على إجراء دراسة مقارنة في الممارسات الإشرافية بين مدارس المرحلة الثانوية ومدارس المرحلة الأساسية للوقوف على واقع جودة الممارسات الإشرافية في فلسطين.

7. زيادة الاهتمام بالعلاقة الإنسانية التي ترتبط ما بين المشرف والمدير من جهة، والمشرف والمعلم والطلبة من جهة أخرى، لما لها من انعكاسات ايجابية على عناصر العملية التعليمية، من مشرف، ومدير، ومعلم، وطالب، ومنهاج ...

8. تدريب المشرف التربوي على القيام بدور أكبر وأفضل في مجال توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي، واستغلال الأنشطة والمناسبات كافة المتعلقة بها في خدمة العملية التربوية.

الخبرة أكثر من (10) سنوات.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح مستوى أعلى من بكالوريوس في مجالي جودة المنهاج الدراسي، وجودة عملية التعلم والتعليم، ولصالح مستوى بكالوريوس فما دون في مجالي جودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة أداء المعلمين المهني.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة الممارسات الإشرافية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال جودة المنهاج الدراسي.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

1. زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بالعملية الإشرافية، وتوجيهها إلى ضرورة التركيز على تدريب المشرفين التربويين بمراعاة الجودة في الإشراف لما له من تبعات إيجابية على النظام التربوي في فلسطين.

2. عقد دورات تأهيلية للمشرفين التربويين، لمساعدتهم على مواكبة أحدث الأساليب والممارسات الإشرافية في ميدان التربية والتعليم.

3. حث المشرفين التربويين على الاهتمام بالمعلمين حديثي العهد في ميدان التربية والتعليم من أجل تزويدهم بالمهارات اللازمة لصقل خبراتهم في عملية التعلم والتعليم.

4. تزويد المعلمين الراغبين في العمل بميدان الممارسات الإشرافية بالخبرات والمهارات اللازمة للعمل بهذا الميدان لما له من أهمية بالغة للنظام التربوي.

5. الاهتمام بتفعيل أدوار المشرفين التربويين في المجالات التي تتعلق بالزيارة الصيفية، وما ينبثق عنها من استراتيجيات ترتقي بمستوى المعلم المهني.

المراجع:

- نابلس، فلسطين.
- أبو عبدة، فاطمة (2011)، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس، من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، إبراهيم. (2003)، "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- البدري، طارق عبد الحميد، (2005)، أساليب الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- البيلالوي، حسن محمد. (2006)، الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الحلوة، غسان. (2008)، "اتجاهات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية / فلسطين نحو عملية الممارسات الإشرافية في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 2(3)، 105-76.
- الحلوة، غسان. (2007)، "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية، من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21(4)، 1002-956.
- الحلوة، غسان؛ والشكعة، علي؛ والقدومي، عبد الناصر. (2003)، "أثر انتفاضة الأقصى في الشعور بقلق الموت لدى طلبة الجامعة، دراسة تطبيقية على طلبة جامعة النجاح، نابلس، فلسطين"، مجلة رسالة الخليج العربي، (88)، 39-13.
- خضير، عناية محمد. (2007)، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية،
- نابلس، فلسطين.
- جريس، إيمان. (2004)، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة بيرزيت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- زيدان، عفيف. (2007)، "واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في التربية بجامعة القدس من وجهة نظر الطلبة"، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة بتاريخ 3-5/4/2007، رام الله، فلسطين.
- الداود، عبد الرحمن. (2004)، "العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول، من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس، والمشرفين التربوية في كل من جامعتي الإمام والمملكة سعود وكلية المعلمين بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- السعود، راتب. (2003)، "إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، 2(8)، 35-20.
- الشرقاوي، مريم محمد. (2003)، إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- الطويل، هاني. (1999)، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبيدة، محمد. (2007)، المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع واتجاهاته المعاصرة في الدول المتقدمة، دار الفاروق، عمان، الأردن.
- العسيلي، رجاء زهير. (2007)، "تقدير درجة فاعلية المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية،

school districts". paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (AERA), Chicago, USA.

-Rodes. A. (1992). "On the road to quality education". Educational Leadership. 9(6). 45-50.

8(4)، 180-206.

-فيفر، إزابيل، ودنلاب، جين. (1997). الممارسات الإشرافية على المعلمين - دليل لتحسين التدريس، ترجمة محمد عبد ديراني، منشورات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-القاسم، رقية. (2001)، "المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
-مرسي، محمد مرسي، (2007)، "إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية"، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، (160)، 127-165.

-وزارة التربية والتعليم العالي. (2011)، الدليل المرجعي في الممارسات الإشرافية، رام الله، فلسطين.

المراجع باللغة الانجليزية

-Crowford. R. (2001). "A study of California principals images for the supervisory services as perceived by supervisors". Doctoral Dissertation. Indiana University. Dersertation Abstract International. Vol. 37. N.Z.

-Elegarten. J. (1991). "Testing a new supervision process for improving instruction". Journal of Curriculum and Supervision. 6(2), 117-130.

-Lagorsen. S. (1999). "TQM goes to school: an effective way of improving school quality" TQM Magazine. 11(5), 328-332.

-Lukhwareni. M. (2003). "Total quality management as a response to educational in school management". Doctoral Dissertation. University of Pretoria. South Africa.

-Ovando. M. & HucRestein. L. (2003). "Perception of the role of the central office supervisor in exemplary Texas