

2020

واقع الممارسات الاشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين

محمود ابو سمره
جامعة القدس المفتوحة, m-abusamra@yahoo.com

رجاء العسيلي
r.journal@hebron.edu

فوزي ابو اهلل
sanad@hebron.edu

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b



Part of the Arts and Humanities Commons

Recommended Citation

ابو اهلل, فوزي (2020) "واقع الممارسات الاشرافية لمديري المدارس الثانوية and; ابو سمره, محمود; العسيلي, رجاء (مجلة) - Hebron University Research Journal-B (Humanities) , في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين Vol. 3 : Iss. 1 , Article 8. جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانية Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol3/iss1/8

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.



واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين

*محمود أبوسمرة، **رجاء الحسيلي، *فوزي أبو هليل
*قسم التربية، الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس - فلسطين
**منطقة الخليل التعليمية، جامعة القدس المفتوحة، الخليل - فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين، والتعرف الى دور متغيرات الدراسة في واقع هذه الممارسات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي 2005/2006 والبالغ عددهم (1269) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (228) معلماً ومعلمة، تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من (45) فقرة، موزعة على ستة مجالات: التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والزيارة الصفية، والعلاقات الإنسانية، والتقويم. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة «مرتفعة». كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات: جنس المعلم، وتخصصه، ومؤهله العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغيري: المديرية، ولصالح مديرية جنوب الخليل، وسنوات خبرة المعلم، ولصالح المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة.

Abstract :

The purpose of this study aimed at investigating the actual supervisory practices used by the principals as perceived by high school teachers in Hebron

District in the year 2005 – 2006. The population of the study consisted of (1269) teachers, whereas a sample of (228) teachers was randomly chosen. The researchers developed a questionnaire consisted of (45) items, distributed on six aspects. The study revealed that the high school teachers described the principal's supervisory practices as "High", and there were statistically significant differences between the teacher's perceptions due to the variables: directory and experience, while there were no statistically significant differences due to the variables: sex, major and qualification.

بالنمو المهني للعاملين التربويين، والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأساسية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعلم والتعليم. وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجها.

غير أن بعض الباحثين، أمثال بلمبرغ، (Blum-berg 1980)، يؤكدون أن هناك سوء فهم وسوء اتصال بين المعلم والمشرف التربوي؛ فالمعلم يرى المشرف بأنه (جاسوس) للمسؤولين في التربية، كما أن المعلم يرفض طلب المساعدة من المشرف التربوي. وأورد بلمبرغ نتائج دراسته التي قام بها للتعرف على اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، منها أن (82%) من المعلمين يرون أن مفهوم المشرف التربوي هو مفهوم غامض، وأنه يحتاج إلى توضيح أكثر، وأن (75%) منهم يرى أن في دور المشرف التربوي خطر عليهم.

وبالتالي فقد برزت الحاجة إلى الدور الإشرافي لمدير المدرسة، بحكم تواجد المدير في المدرسة واحتكاكه المباشر مع المعلمين، وإطلاعه المستمر على أعمالهم وإنجازاتهم في مختلف المجالات الصفية واللاصفية، لأن المنهاج أصبح يشمل جميع عناصر الموقف التعليمي، فإنه من الضروري أن يكون المشرف التربوي وتوفيق الدعم والمساندة المستمرة لهم، كما ويسهل

المقدمة:

يحتل علم الإدارة مكاناً بارزاً في المجتمعات، كما أصبحت الإدارة التربوية في الدول الحديثة من أهم الشؤون التي ينبغي أن يتناولها التحديث والتطوير كي لا تبقى رتيبة أو تقليدية. ولا بد لأي مؤسسة ناجحة أن يقودها إداريون قديرون؛ إذ ليس بالإمكان أن نصف نظاماً تربوياً بالفاعلية إذا تبوأه إداريون ذوو تفكير ضيق يؤثر سلباً في المؤسسة التربوية (تيم، 1999).

وقد عنت الدول الحديثة، في مرحلة التطور والانطلاق التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي، بوضع برامج تهدف إلى شحن المهارات الإدارية للموظفين الذين ترى أن لديهم قدرات قيادية، فسر تنمية الدول لم يعد يمكن في مقدرتها على استخدام ثروتها، وإنما على كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف الطاقات الخلاقة المبدعة، وازدادت حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وازداد الطلب على الكفاءات القادرة على قيادة التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والإنتاجية (كتعمان، 1995).

ويشير أندرسون (Anderson، 1989)، وكل من تتر وتتر (1987)، أن الإشراف التربوي هو العملية الأكثر تصاقاً

المفتش لمتابعة المعلم وتقويمه، ومرحلة التوجيه التربوي (1962-1975). حيث أصبح ينظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية إنسانية ديمقراطية تعاونية تشخيصية. غير أن ممارسات الموجهين التربويين بقيت متأثرة بمفاهيم وممارسات التفتيش، الأمر الذي أبقى على سلبية اتجاهات المعلمين نحو التوجيه التربوي. ومرحلة الإشراف التربوي (1975-1986) التي بدأت بعد عقد مؤتمر العقبة عام 1975، حيث استبدل مصطلح «التوجيه التربوي» بمصطلح «الإشراف التربوي». ونصت محاضر المؤتمر أن عملية الإشراف التربوي تقوم على الدراسة والاستقصاء والتحليل، وتبنى على احترام الذات الإنسانية. وتعتمد أساليب متنوعة، وتنظر إلى العملية التربوية نظرة شمولية وفي بداية الثمانينيات ظهر ما يعرف «بالإشراف الشامل» و «مشرف المرحلة الابتدائية». كما ظهر دور مدير المدرسة في الإشراف. وتم تغيير قسم الإشراف في المديرية إلى قسم الإشراف والمناهج والتدريب. أما في الفترة ما بين 1987 وحتى 1995، فعلى الرغم من التطور في فلسفة الإشراف التربوي وأساليبه، فقد بقي الإشراف التربوي رهين حالة موروثية من الاتجاهات والممارسات التي لا تتسجم وتطلعات التطوير التربوي. وعليه فقد ركز القائمون على رسم السياسة الإشرافية في الفترة (1995-2003) على ضرورة إخضاع المشرفين لبرامج تدريب نوعية، وفحص جدوى العمل الإشرافي، وكذلك اعتبار المدرسة وحدة التطوير الأساسية. وفي مصر، والتي كانت أول بلد عربي يعرف نظام التفتيش الفني والمعاصر وذلك عام 1936، لم يختلف الوضع كثيراً عما هو في الأردن وباقي الأقطار العربية. حيث مر الإشراف التربوي بذات المراحل من حيث تطور المفهوم والأساليب. أما في فلسطين على وجه الخصوص، مر الإشراف التربوي بهذه المراحل

وبيئة مادية وغيرها. ومن هنا رأى الباحثون أن تقتصر هذه الدراسة على دراسة واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية (كمشرفين مقيمين).

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً كونها الأولى، على حد علم الباحثين، التي تُجرى في فلسطين للتعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية

الإشراف التربوي في فلسطين:

نشأ الإشراف التربوي في فلسطين مع بداية الانتداب البريطاني في العام 1919، حيث كان ضابط المعارف البريطاني على رأس الهيكل التنظيمي يساعده في عمله مفتشان يمتلكان الصلاحيات الواسعة في الناحيتين الإدارية والفنية للمدارس، أحدهما عربي فلسطيني ومهمته التفتيش على المدارس العربية سواء كانت إسلامية أم مسيحية، والثاني يهودي ومهمته التفتيش على المدارس اليهودية (Sinai, 1977).

ولقد ارتبطت العملية التربوية التعليمية في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بكل من نظامي التربية والتعليم الأردني والمصري. فقد اعتمدت قوانين التربية والتعليم الأردنية إلى حد كبير في الضفة الغربية. واعتمدت القوانين المصرية في قطاع غزة. وهنا لا نتصور تطبيقاً مثالياً أو حتى مماثلاً لما تم في كل من الأردن ومصر. وذلك نظراً للمعوقات والظروف المرتبطة بالاحتلال الإسرائيلي وذلك في المجالات المختلفة والمرتبطة بالعملية التربوية عموماً، سياسياً واجتماعياً وبيئياً.

يبين عطاري وزميلاته (2005) أن الإشراف التربوي في الأردن قد مر بثلاث مراحل متأثرة في ذلك بتطور النظام التربوي عامة، وهذه المراحل هي: مرحلة التفتيش (1921-1962) كانت الزيارة الصفية هي الأسلوب الرئيسي الذي استخدمه

مراعية الخصوصية الفلسطينية. وقد أوصى المؤتمر المنعقد في الفندق الوطني بالقدس (1994) حول تطور المناهج الفلسطينية، بضرورة أن يُعنى الإشراف التربوي بالموقف التعليمي، مع التركيز على أن مديري المدارس بشكل عام، ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص، بحاجة ماسة للتدريب للنمو المهني، وأنهم غير معدين بشكل كاف كقادة تربويين بقدر ما هم معدون لمعلمين. وركز المؤتمر على أهمية التركيز على التدريب المستمر للمديرين أثناء الخدمة (الشوا، 1998).

بالرغم من ذلك ومن الجهود الحثيثة التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لتطوير عملية الإشراف التربوي فقد وجد وادي (1998) أن واقع الإشراف التربوي في فلسطين، حتى ذلك الوقت، اتصف بعدم وجود معايير تربوية قائمة لاختيار المشرف التربوي تستند إلى أسس علمية وموضوعية، وجمود عملية الإشراف التربوي من حيث المعايير وأساليب التقويم وطرق التغذية الراجعة المقدمة، ويضيف أنه منذ (1967) لم يحدث التغيير المطلوب من أجل اللحاق بالتطور في عمليتي التعليم والتعلم.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مذكرة توضيحية لنموذج الإشراف التربوي (1997) دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم جاء فيها المهام التالية: برنامج زيارة المعلمين الصفية، والزيارات الإشرافية وتوثيقها، وسجل أيام العمل الدراسية والدورات والاجتماعات، وسجل المتابعات التي يطلبها المشرفون من المعلمين، ومتابعة الأعمال الكتابية للمعلمين والأنشطة اللاصفية، ويشمل هذا البند الخطط بأنواعها والامتحانات والكلمات الصباحية والإذاعة المدرسية والمسابقات الثقافية والمباريات الرياضية وغيرها.

كالتالي: مرحلة التفتيش التي بدأت في عهد الانتداب البريطاني منذ عام 1919، ومرحلة التوجيه التي ظهرت إبان مؤتمر أريحا في العام (1962) والذي حضره كبار المسؤولين من وزارة التربية والتعليم من الضفتين الشرقية والغربية. وفيه تم اعتماد مصطلح « التوجيه التربوي »، ومرحلة الإشراف والتي بدأت، وكما سبق ذكره، عقب مؤتمر العقبة (1975) وعلى الرغم من تأثير هذه المرحلة الواضح على النظام التعليمي الأردني إلى أن رياح التغيير هذه أثرت على النظام التعليمي الفلسطيني في الضفة الغربية، رغم سقوطها في أيدي الاحتلال الإسرائيلي إبان حرب عام 1967 (الشوا، 1998).

وفي عام (1984) قامت اللجنة العامة لمعلمي مدارس الحكومة بإجراء دراسة حول الوضع التعليمي في الضفة الغربية في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وتطرقت الدراسة أيضاً إلى دراسة عملية الإشراف التربوي بوضعها الحالي، ومدى فعاليتها في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن مفهوم الإشراف التربوي - من وجهة نظر المعلمين - لا يعدو كونه عملية روتينية؛ يغلب عليها الطابع التفتيشي وتصيد أخطاء المعلم، ودور المشرف التربوي فيها لا يتعدى القيام بالزيارات الصفية المفاجئة لمشاهدة أداء المعلم وتصيد أخطائه، وتسجيل انتقاداته (الزاغة، 1985).

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) واستلامها زمام الأمور في الضفة الغربية وقطاع غزة، أخذت على عاتقها مسؤولية النهوض بالعملية التربوية عامة والإشرافية خاصة، فعملت على تكثيف البرامج التدريبية وتقييم وصياغة المفردات التربوية وإعادة النظر فيها. فلال مرة يقوم الفلسطينيون بصياغة الفلسفات التربوية الخاصة بهم، ولكن دون معزل عن العالم المحيط؛ فقد عملت وزارة التربية والتعليم على الاستفادة من تجارب الآخرين

الدراسات السابقة:

لاحظ الباحثون وجود العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بجوانب مختلفة من الإشراف التربوي، كالممارسات الإشرافية، والأنماط الإشرافية، ومدير المدرسة مشرف مقيم، وأهمية الزيارة الصفية كأسلوب إشرافي وغيرها، ويعرض الباحثون لبعض منها وفق تسلسلها التاريخي، بدءاً بالدراسات العربية:

قام العودة (1989) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر المؤهل العلمي، والتأهيل التربوي والخبرة الإدارية، والجنس، والعمر على هذه الممارسات. وقد أعد الباحث استبانة احتوت على سبعة مجالات من مجالات الإشراف التربوي كمعايير في ضوءها يقوم الباحث بتقييم الدراسة، وهذه المجالات هي: التخطيط، والاتصال، والعلاقات الإدارية، والمجال الفني، ومجال المنهاج، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال التقويم. ووزعت هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (37) مديراً و (93) مديرة من مديرية عمان الكبرى، و (520) معلماً ومعلمة.

وقد حاولت الدراسة التعرف على مدى ممارسة المديرين لهذه الممارسات الإشرافية ومدى أهميتها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يصفون الممارسات الإشرافية لمديرهم بأنها تقع بين الدرجة المتوسطة والدرجة العالية، وأن أهم المجالات الإشرافية التي يولونها جل اهتمامهم هو المجال الإداري، يليه مجال الاتصال، ثم مجال التقويم، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المنهاج، والمجال الفني، وأخيراً مجال التخطيط. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى للمؤهل العلمي أو

الجنس أو العمر. وتبين وجود فروق تعزى للخبرة الإدارية.

وأجرى الشوا (1998) دراسة بعنوان «الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين». وتكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس، وأظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى، حيث كانت درجة الممارسة فيه كبيرة جداً، واحتل النمط التعاوني المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، أما النمطين الدبلوماسي والسلبي فقط حصلاً على درجة ممارسة متوسطة. وقد حصل النمط الديكتاتوري على المرتبة الأخيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط الإشرافية لمتغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، ومكان العمل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديكتاتوري بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمين. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين معلمي المرحلة الأساسية والثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية الذين كانوا أكثر سلبية في التعامل مع هذا النوع من الأنماط. كما ظهر أثر لمتغير سنوات الخبرة في النمط السلبي ولصالح أصحاب الخبرة الأطول والذين كانوا أكثر سلبية من غيرهم حول النمط الإشرافي. وأوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين لتعزيز أنوارهم كمشرفين مقيمين.

وأجرى أبو عودة (1998) دراسة حول واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة في فلسطين. وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية في ضوء متغيرات كل من: نوع المدرسة، الجنس، المؤهل

وفي دراسة لجريدن (Greeden, 1988) عبر معلمو المرحلة الابتدائية عن قبولهم لمديري المدارس كمشرفين تربويين في التعليم أكثر من قبولهم للمشرفين التربويين. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف والمقارنة بين الإدراك والتوقعات المثالية لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية حول دور المدرسة الإشرافي في التعليم.

وقد اختار الباحث عينة مكونة من (192) مديراً و (263) معلماً. أجابوا على استبانة مكونة من (24) فقرة. واستخدم الباحث اختبار (ت) للمقارنة بين الإدراك الحالي والتوقعات المثالية حول دور المدير الإشرافي. كما أظهرت النتائج عدم توافق الإدراك الحالي للمديرين والمعلمين.

وقد بحثت دراسة كواينجي (Quingey, 1993) في الكفايات الإشرافية للمشرفين المختصين والمديرين والمعلمين المختصين. وقد تم جمع المعلومات حول الدراسة عن طريق استبانة مرسلة بالبريد احتوت على فقرات تتعلق بالكفايات الإشرافية لفئة البحث. وقد أكد الباحث في ضوء نتائج الدراسة على أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تقديم الخدمات الإشرافية على صعيد المدرسة، وكذلك مجال تطوير المعلمين مهنيًا، بالإضافة إلى تأكيده على أهمية دوره كمشرّف مقيم في معرفة القوانين والتنظيمات وعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع.

أما بيرري (Berry, 1993) فقد أجرى دراسة بعنوان «مقارنة بين الأساليب الإشرافية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والمديرين». وقد أظهرت النتائج أن تركيز المعلمين الذكور على تقييم الطلبة كان أكثر من تركيز المعلمات، وأن المديرات كن أكثر تركيزاً على جو الزمالة من المديرين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية. وأن المديرات أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية البناءة مع المعلمات والطالبات، مقارنة

مضى على تعيينهم سنة على الأقل ويعلمون جميع المواد الدراسية المقررة للصفوف الأساسية الأولى من (1-4). واشتملت الاستبانة على (55) ممارسة إشرافية في المجالات السبعة. وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يقومون بالممارسات الإشرافية بدرجة عالية، من وجهة نظرهم وذلك في جميع المجالات، وأن المديرين والمديرات يقومون بالممارسات الإشرافية بدرجة متوسطة، من وجهة نظر معلمي ومعلمات الصف، وذلك في ستة مجالات إشرافية وبدرجة عالية في مجال الطلاب. ولم يظهر أثر لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على الممارسات الإشرافية. وعدم وجود أثر كبير لمتغير الخبرة الإدارية، رغم ظهور أثر لصالح من لهم خبرة (10) سنوات فأكثر على الممارسات الإشرافية.

وفي دراسة قامت بها عودة (2004) وهدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة، و (294) معلماً ومعلمة، وقد طبقت على هذه العينة استبانة من (65) فقرة لقياس المجالات موضوع البحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم كانت متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى هذا الرضا وممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة؛ حيث وجد معامل ارتباط موجب بين المتغيرين (الرضا والممارسة). كما تبين أن ممارسة المديرين للمهام القيادية كانت عالية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزي لمتغيري المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الدبلوم.

على المعلم. وظهر أن عدد سنوات خبرة المعلم أثر واضح في كيفية تصوره حول أثر أنشطة المدير على فعالية وأداء المعلم. وأظهرت الدراسة أيضاً أن لدى المعلمين مهارات وقدرات وميول متنوعة، ويجب على مدير المدرسة أخذها في الاعتبار إذا أراد التعامل مع شؤون أحدهم. كما أن المعلمين يحبذون أنشطة المدير المساندة لهم، ولا يحبذون تدخلات المدير في المواقف التعليمية داخل الصف ولا سيما إذا كانت تتسم بإصدار الأوامر والتعليمات. وبينما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغير الجنس ومستوى الصف على كيفية تصور المعلم، أظهرت أيضاً أن لمتغير سنوات الخبرة أثر واضح على ذلك التصور، فالمعلمون الأقل خبرة يحبذون أعمال وأنشطة المدير المتنوعة أكثر من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة.

وهذفت دراسة أركسن (Ulriksen, 1996) إلى تحليل الرضا أو عدم الرضا عن الوظيفة لدى معلمي ومعلمات القوقاز للصفوف (7-12)، ومقارنة إدراك المديرين مع إدراك المعلمين. وقد توصل الباحث من خلال النتائج إلى أن عوامل الرضا من وجهة نظر المعلمين تمثلت في العمل نفسه، والتحصيل العلمي، والمسؤولية، والتقدير، واحتمالية النمو المهني. كما أدرك المديرين أن التقدير والإنجازات والعمل نفسه قد ساهمت في شعور المعلمين بالرضا عن العمل. غير أنهم لم يدركوا أن رضا المعلم عن العمل يتأثر إيجابياً بسلوك المدير.

وفي دراسة حالة لجنتري (Gentry, 2002) بعنوان: «القضايا التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في الإشراف التربوي»، تحرت هذه الدراسة تصورات أربعة من مديري المدارس الثانوية لمفهوم عملية الإشراف التربوي وللמناخ الذي يعزز هذه العملية، وما يعترض هؤلاء المديرين لدى قيامهم بالإشراف على معلميه وطبيعة المدرسة الثانوية. وقد اختبر الباحث عملية الإشراف التربوي فيما يتعلق

بالمديرين. كما وبينت نتائج الدراسة أن المعلمات أكثر تقبلاً لاقتراحات مديراتهن لأن المديرات يستخدمن الضمير (نحن) بدلاً من الضمير (أنا).

وفي دراسة Armstrong الوارد في الشوا (1998) حول تصورات المعلم لاستخدام مدير المدرسة للإشراف التطويري وأثره على كفاءة المعلم ورضاه وروحه المعنوية والتزامه، أجرى الباحث دراسته على مجموعتين من المعلمين: الأولى مجموعة تجريبية، والثانية مجموعة ضابطة، وقد أعد استبانة مكونة من (62) فقرة و (16) سؤالاً شخصياً، وتبين من معطيات نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أسلوب الإشراف التطويري. وأكد الباحث على ضرورة تدريب المديرين على أداء المهام الإشرافية قبل الخدمة وأثنائها. كما وأكد الباحث على ضرورة توفير الرغبة لديهم في الحصول على تدريب يحسن من أدائهم الإشرافي، وضرورة امتلاك المدير الحد المقبول من الكفايات الإشرافية إذا ما أريد له النجاح في أداء مهمته كمشرف مقيم وإداري في المدرسة التي يخدم فيها.

وأجرى كارتير (Carter, 1996) دراسة بهدف التعرف والمقارنة بين تصورات معلمي الصفوف الابتدائية ومديري المدارس الابتدائية حول أثر أنشطة وأعمال المديرين على تطوير أداء المعلمين. وطبقت الدراسة على عينة من معلمي الصفوف الابتدائية ومديري المدارس الابتدائية العامة بمنطقة سكرامنتو بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد بينت الدراسة اختلاف آراء المعلمين حول أثر الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة على أداء وفعالية المعلم، غير أنهم اتفقوا على أنهم يقيمون أعمال المدير وأنشطته التي تهدف إلى تنظيم المدرسة ودعم المعلمين حيث لم يظهر أثر لمتغير سنوات الخبرة على هذا الاستنتاج. واتفق كل من المديرين والمعلمين حول تأثير سلوك المدير وأنشطته

على ضرورة إعطاء الدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة الأولوية في الاهتمام والتنفيذ.

كما أكدت تلك الدراسات على أن أهم جوانب الدور الإشرافي لمدير المدرسة هو العمل على مساعدة المعلمين على التنمية المهنية، وعلى أن يكون مدير المدرسة قادراً ومؤهلاً تأهيلاً يتناسب مع حجم موقعه ومسؤولياته، وقد أوصت عدد من الدراسات على ضرورة أن يتلقى المدير الإعداد المسبق والتأهيل المناسب، إضافة إلى تقديم الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة، بهدف تجديد خبرات المديرين وتنمية مهاراتهم.

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أيضاً أن بعض هذه الدراسات قد أشارت نتائجها إلى أن تقييم مديري المدارس لأنفسهم لم يكن موضوعياً، إذ أنهم بالغوا في الحكم على ممارساتهم في أغلب المجالات بوصفها ممارسات متميزة، فقد عبر معظمهم عن رضا عال عن هذه المجالات، مما أثر سلباً على نتائج تلك الدراسات من الناحية العلمية والواقعية، كدراسة مطر (1999) وغيرها، وهو من الأمور التي دعت الباحثين لأن تكون عينة هذه الدراسة معتمدة على فئة المعلمين تفادياً لهذا الجانب السلبي، ولأن المعلمين هم أقرب الفئات التي بإمكانها إعطاء تصور أقرب إلى الصحة عن دور مدير المدرسة، كما أنهم الفئة المستهدفة من الممارسات الإشرافية لمديري المدارس.

مما سبق يتبين أن علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة التي تم التعرض لها في هذا الفصل علاقة عضوية وثيقة؛ فقد تناولت تلك الدراسات مجالات وعناصر معينة من مجالات عمل مدير المدرسة، كان من أهمها المجال الإشرافي التربوي من عمل مدير المدرسة، وما يتصل به من مهام ووسائل وممارسات.

فقد لاحظ الباحثون أن غالبية الدراسات التي تناولها

بخصوصية وطبيعة المدرسة الثانوية. فتوصل من خلال النتائج إلى أن مديري هذه المدارس لم يستطيعوا أن يبينوا بوضوح مفهوم الإشراف التربوي؛ فبدلاً من ذلك قاموا بتعريف الإشراف التربوي على أنه «تقييم». أما عن العوامل التي عززت عملية الإشراف فقد اشتملت على الثقة والأسلوب الإداري. وبينت النتائج كذلك أنه بسبب طبيعة المدرسة الثانوية من حيث تقسيمها إلى تخصصات مستقلة، جعل المديرين عينة هذه الدراسة محرجين لعدم قدرتهم تحديد أولويات مطلوبات عملهم، كذلك نقص الخبرة والمعرفة حول التخصصات والمجالات المتنوعة.

وأجرى بابودوبولس (Papadopoulos, 2003) دراسة حول الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في جزر مارينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث بحثت هذه الدراسة في الرضا الوظيفي العام للمعلمين ومدى تأثير ثمانية متغيرات على نتائج الدراسة. وقد اشتملت عينة الدراسة على ست مدارس حكومية، وقد غطت العينة مجالات يعتقد أن لها تأثيراً على الرضا الوظيفي للمعلم. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي العام يتأثر بمتغيرات الأهداف المستقبلية، والترقية، وزملاء العمل، وسياسات المؤسسة وممارساتها، والإشراف التربوي، وظروف العمل. ولم تظهر نتائج دالة إحصائية هامة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي العام ومتغير سنوات الخبرة (المعلم المبتدئ).

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية من أن مجالات وأدوار عمل مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة، وأنها تنقسم إلى مجالين رئيسيين، المجال الإداري والمجال الفني المتمثل أساساً في الإشراف التربوي، واتفقت غالبية هذه الدراسات

(1269) معلماً ومعلمة، والموزعين على مديرتي الخليل وجنوب الخليل. وتكونت عينة الدراسة من (228) معلماً ومعلمة، ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (17%). وقد اختير أفراد العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات: مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، وذكور وإناث، وتم التعرف الى عدد أفراد مجتمع الدراسة في كل طبقة، ومن ثم اختيار أفراد العينة عشوائياً منها، وبين الجدول (1) خصائص أفراد العينة الديمغرافية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لتغير تخصص المعلم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم للعام الدراسي 2005/2006

الجدول (1): خصائص أفراد العينة الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
جنس المعلم	ذكر	125	54.8
	انثى	103	45.2
المديرية	الخليل	120	53.6
	جنوب الخليل	104	46.4
سنوات خبرة المعلم	اقل من 5 سنوات	50	22.3
	5-10 سنوات	78	34.8
	10-15 سنوات	35	15.6
	أكثر من 15 سنة	61	27.2
المؤهل العلمي للمعلم	دبلوم	27	12.1
	بكالوريوس فقط	174	78.4
	اعلى من بكالوريوس	21	9.5
تخصص المعلم	آداب	115	51.1
	علوم	110	48.9

أداة الدراسة:

قام الباحثون ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والتعديلات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وكذلك الاستعانة والاسترشاد باستبانات الباحثين المستخدمة في الدراسات السابقة، وبخاصة دراساتي

مطر (1999)، والعودة (1989). كما استفاد الباحثون من خبرة عدد من أساتذة التربية في كلية التربية بجامعة القدس، وبعض المختصين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي العاملين في وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى خبرة الباحثين في مجال الإدارة التربوية. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين، الأول: اشتمل على المتغيرات المستقلة للدراسة،

انحراف معياري واحد)، والدرجة منخفضة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اقل من (-3 انحراف معياري واحد). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الثبات كرونباخ ألفا، وأجرى اختبار «ت» «t-test»، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعديه، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

حدود الدراسة:

- المحدد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2005-2006.
- المحدد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في محافظة الخليل، والتي تضم مديرتي الخليل، وجنوب الخليل.
- المحدد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في محافظة الخليل، والذين يُدرسون الصفين الأول الثانوي والثاني الثانوي فقط.
وتحدد نتائج الدراسة كذلك بدلالة المصطلحات المستخدمة فيها، كما تتحد بطبيعة الأداة المستخدمة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتيجة السؤال الأول ومناقشتها:

ما واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات

وهي: المديرية، وجنس المعلم، وخبرته في التدريس، ومؤهله العلمي، وتخصصه. والجزء الثاني: اشتمل على (45) فقرة موزعة على ستة مجالات:
1. التخطيط ممثلاً بـ (7) فقرات.
2. المنهاج المدرسي ممثلاً بـ (9) فقرات.
3. النمو المهني والتدريب ممثلاً بـ (5) فقرات.
4. الزيارة الصفية ممثلاً بـ (7) فقرات.
5. العلاقات الإنسانية ممثلاً بـ (8) فقرات.
6. التقويم ممثلاً بـ (9) فقرات.

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة، بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (18) محكماً، من أجل إبداء الرأي حول ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، من حيث الصياغة والمضمون. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتبرت موافقة المحكمين على الأداة بمثابة صدق لها، وتم التأكد من ثبات الأداة بحساب الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل الثبات للمجال الكلي (0.95)، وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي وتعطي الباحثين الثقة بتطبيقها في الدراسة. وقد استخدم تدرج ليكرت الخماسي لقياس درجة الممارسة الإشرافية التي يقوم بها المدير؛ حيث تأخذ إجابات أفراد عينة الدراسة القيم التالية: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة: (4) درجات، متوسطة: (3) درجات، قليلة: درجتين، وقليلة جداً: درجة واحدة. وللتعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين، من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومجالاتها، تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة مرتفعة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية أو المجال أو الفقرة أعلى من (+3 انحراف معياري واحد)، والدرجة متوسطة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (±3

(0.46)، وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي لـ مجال الزيارات الصفية، ومقدارها (4.16)، تلاها في المقام الثاني التخطيط، بمتوسط حسابي (4.10)، أما أقلها فكانت للمجال المتعلق بالنهاج المدرسي، بمتوسط حسابي (3.95).

الدراسة ومجالاتها، وكذلك الدرجة الكلية للدرجة (3).
 ويتضح من الجدول (2) أن تقديرات أفراد عينة
 الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين كانت
 بدرجة (مرتفعة)، على المجال الكلي (الدرجة الكلية)،
 وكذلك مجالات الدراسة جميعها، حيث كان المتوسط

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين على مجالات أداة الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.56	4.16	الزيارات الصفية
مرتفعة	0.50	4.10	التخطيط
مرتفعة	0.54	4.06	التقويم
مرتفعة	0.70	4.04	العلاقات الانسانية
مرتفعة	0.54	4.00	النمو المهني والتدريب
مرتفعة	0.48	3.95	المنهاج المدرسي
مرتفعة	0.46	4.05	الدرجة الكلية

في تقييم الكتاب المدرسي"، وهي قيمة تدل على درجة تقدير مرتفعة أيضا، كما نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لـ (32) فقرة من فقرات الأداة كانت أعلى من (4) وفق مقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت قيم المتوسطات الحسابية لياقي الفقرات وعددها (13) أقل من (4) وأعلى من (3.68).

ويلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة، الجدول (3) أن واقع الممارسات الإدارية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، فيما يخص جميع فقرات أداة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي الأدنى (3.68)، للفقرة "يساعد

يتبع جدول رقم (3):

34	يهتم بظروف المعلم الإنسانية	3.96	0.93
35	يساعد في عملية تحليل نتائج الاختبارات التي يتم تطبيقها	3.96	0.80
36	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بهدف رفعها للمستولين	3.94	0.74
37	يتابع اثر التدريب على أداء المعلمين	3.93	0.66
38	يساعد في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه المعلم أثناء تنفيذ المنهاج	3.92	0.75
39	ينظم لقاءات غير رسمية بين العاملين في المدرسة بقصد تطوير العلاقات الشخصية بينهم	3.89	0.88
40	يرصد نقاط القوة والضعف في تنفيذ المنهاج	3.86	0.81
41	يساعد في بناء اختبارات ذات مواصفات جيدة	3.84	0.82
42	يوجه المعلمين إلى مصادر متنوعة تهدف إلى إثراء المنهاج المدرسي	3.82	0.69
43	يسهم في وضع الخطط المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة	3.81	0.87
44	يساعد في تطوير محتوى الكتاب المدرسي بأنشطة وفعاليات مناسبة	3.75	0.67
45	يساعد في تقييم الكتاب المدرسي	3.68	0.73
	الدرجة الكلية	4.05	0.46

وما يترتب عليه من تحديد لتقدير أدائه السنوي على المستوى الفني، يتحدد بشكل أساسي بمدى ممارسته لدوره الإشرافي بشكل فاعل وسليم؛ فكل مدير يسعى إلى التطور والنمو المهني والحصول على التقييم المرغوب، لا بد له من أداء دوره على الوجه الأكمل والعمل على تطوير ذاته واكتساب الخبرة والمهارة والمعرفة حول فن الإشراف التربوي. وعند ملاحظة المتوسطات الحسابية للمجالات الإشرافية الستة، والدالة على واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل. ونلاحظ أن أبرز مجالات الممارسات الإشرافية للمديرين كانت الزيارة الصفية، وقد يعود ذلك إلى كونها ممارسات سهلة التطبيق، شائعة الاستخدام بين مديري المدارس، وفي كثير من الأحيان بشكل روتيني. كما تعتبر هذه الزيارات من الواجبات الأساسية المنوطة بمدير المدرسة، والتي يتوجب عليه رفع تقارير إشرافية حولها للمديرية، وبشكل مستمر، وتؤخذ هذه الزيارات بالاعتبار لدى

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس أصبحوا يمارسون عملية الإشراف التربوي وفق معايير تربوية عملية واضحة ومحددة، الأمر الذي يبرر القول إن عملية الإشراف تنسم بالشمولية والموضوعية والدقة كون مدير المدرسة دائم الإطلاع على عمل المعلم ويلاحظ كافة جوانبه. ولعل مرد ذلك إلى التأهيل الذي اكتسبه مديرو المدارس نتائجاً للدورات التدريبية التي تلقونها حول مجالات الإدارة التربوية والقيادة والإشراف التربوي، مثل دورات: «القياس والتقويم»، «القيادة المدرسية والثقافة المدرسية»، و«الدورات التنظيمية»، و«المنهاج المدرسية»، و«مدير المدرسة مشرفاً مقيماً»، والدورات التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية، والتي تحتل على الحوار الموضوعي، والاحترام المتبادل، وبناء جسور الثقة بين الرؤساء والمؤوسين، غيرها من الدورات التدريبية، إضافة إلى النشرات التربوية التي توزع على المدارس بصورة دورية. وقد يعزى السبب أيضاً، إلى أن تقييم أداء المدير

تقييم أداء المدير من قبل الجهات المشرفة المختصة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة العودة (1989) والتي أشارت نتائجها إلى أن المعلمين يصفون الممارسات الإشرافية لمديريهم بأنها تقع بين الدرجة المتوسطة والدرجة العالية، ودراسة اليعمدي (1998) التي توصلت إلى أن أكثر المهام الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي القيام بالزيارات الصفية، ودراسة (Greeder, 1988) التي عبر المعلمون من خلالها عن قبولهم لمديري المدارس كمشرفين تربويين مقيمين أكثر من قبولهم للمشرفين التربويين المختصين.

هل يختلف واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: المديرية، وجنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة حسب متغيرات الدراسة، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية قام الباحث بفحصها من خلال فرضيات الدراسة الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغير المديرية.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام نتائج اختبار (ت) ، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة *
التخطيط	الخليل	120	4.05	0.53	119	-2.008	.046
	جنوب الخليل	104	4.19	0.45	103		
المنهاج المدرسي	الخليل	120	3.91	0.50	119	-1.250	.213
	جنوب الخليل	104	3.99	0.45	103		
النمو المهني والتدريب	الخليل	120	3.96	0.54	119	-1.562	.120
	جنوب الخليل	104	4.07	0.54	103		
الزيارات الصفية	الخليل	120	4.10	0.60	119	-1.923	.056
	جنوب الخليل	104	4.24	0.49	103		
العلاقات الانسانية	الخليل	120	3.93	0.72	119	-2.779	.006
	جنوب الخليل	104	4.19	0.66	103		
التقويم	الخليل	120	3.97	0.59	119	-2.913	.004
	جنوب الخليل	104	4.17	0.45	103		
الدرجة الكلية	الخليل	120	3.99	0.50	119	-2.533	.012
	جنوب الخليل	104	4.14	0.40	103		

* مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغير جنس المعلم. وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت)، (t-test)، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

وأشارت نتائج اختبار (ت) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى المديرية في مجالات الدراسة المتعلقة: بالتخطيط، والمنهاج المدرسي، والزيارات الصفية والنمو المهني والتدريب، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، واستحداث الكثير من المدارس فيها، وتعيين مديرين جدد وفقاً لمعايير علمية وتربوية مدروسة، والتحاق هؤلاء المديرين بدورات تأهيلية حتى قبل تسلمهم مهام عملهم، وتكثيف اللقاءات التوجيهية التربوية والدورات التنظيمية التي تهدف إلى إعدادهم إعداداً يتلاءم مع مهام دورهم خاصة على المستوى الفني من عملهم.

الجدول (5): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين حسب متغير جنس المعلم

المجال	المديرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة *
التخطيط	الخليل	125	4.11	0.46	124	0.254	.799
	جنوب الخليل	103	4.09	0.55	102		
المتاهج المدرسي	الخليل	125	3.93	0.49	124	-0.516	.606
	جنوب الخليل	103	3.96	0.45	102		
النمو المهني والتدريب	الخليل	125	4.03	0.51	124	1.140	.256
	جنوب الخليل	103	3.95	0.56	102		
الزيارات الصفية	الخليل	125	4.14	0.55	124	-0.463	.644
	جنوب الخليل	103	4.18	0.56	102		
العلاقات الانسانية	الخليل	125	4.11	0.65	124	1.541	.125
	جنوب الخليل	103	3.96	0.73	102		
التقويم	الخليل	125	4.03	0.52	124	-0.506	.614
	جنوب الخليل	103	4.07	0.55	102		
الدرجة الكلية	الخليل	125	4.06	0.46	124	0.271	.784
	جنوب الخليل	103	4.04	0.46	102		

* مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

والنظرة إلى عملية الإشراف التربوي على أنها عملية إنسانية هادفة يسعى الجميع من خلالها إلى تحسين العملية التعليمية بغض النظر عن جنس من يقوم على هذه العملية. وتتفق مع نتائج دراسة الشوا (1998) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة، ودراسة (Carter, 1996) التي بينت نتائجها عدم وجود أثر لمتغير الجنس على كيفية تصور المعلمين لأثر أنشطة وأعمال المديرين على تطوير أداء المعلمين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغير سنوات خبرة المعلم.

تشير النتائج المبينة في الجدول (5) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغير جنس المعلم، في جميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$.

وقد تعزى هذه النتيجة لعدم التمييز بين الجنسين في عملية الإشراف التربوي من قبل مديري المدارس. فالمهام المنوطة بكل من المعلم والمدير هي ذاتها منوطة بالجميع، فمهامهم واضحة ورسالتهم واحدة على اختلاف جنسهم، كما أن برامج التدريب والتأهيل التربوي تقدم للجميع وفقاً للحاجات المهنية البحتة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والتربوية بين مديري المدارس ومعلميهم،

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية في تقديرات المعلمين دالة إحصائياً قام الباحثون باستخدام تحليل التباين الأحادي، الجدول (6). وتظهر القيم الواردة في الجدول (6) أن الفروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة هي

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين حسب متغير سنوات الخبرة للمعلم.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة *
التخطيط	بين المجموعات	4.237	3	1.412	5.856	.001
	داخل المجموعات	53.051	220	.241		
	المجموع	57.288	223			
المنهاج المدرسي	بين المجموعات	3.363	3	1.121	5.158	.002
	داخل المجموعات	47.818	220	.217		
	المجموع	51.181	223			
النمو المهني والتدريب	بين المجموعات	4.923	3	1.641	5.952	.001
	داخل المجموعات	60.659	220	.276		
	المجموع	65.582	223			
الزيارات الصفية	بين المجموعات	3.024	3	1.008	3.332	.020
	داخل المجموعات	66.549	220	.302		
	المجموع	69.573	223			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	8.886	3	2.962	6.475	.000
	داخل المجموعات	100.638	220	.457		
	المجموع	109.524	223			
التقويم	بين المجموعات	4.029	3	1.343	4.808	.003
	داخل المجموعات	60.899	220	.279		
	المجموع	64.929	223			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.175	3	1.392	6.946	.000
	داخل المجموعات	44.078	220	.200		
	المجموع	48.253	223			

* مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ولإيجاد مصدر الفروق بين المتوسطات تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار شيفيه لتقديرات افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة للمعلم

المجال	المقارنات	اقل من 5 سنوات	5 - اقل من 10 سنوات	10 - اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
التخطيط	اقل من 5 سنوات	-	-	-	-
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	-
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	*-0.428
	15 سنة فأكثر	-	-	*0.428	-
المنهاج الدراسي	اقل من 5 سنوات	-	-	-	-
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	-
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	*-0.345
	15 سنة فأكثر	-	-	*0.345	-
التدريب والنمو المهني	اقل من 5 سنوات	-	-	-	*-0.386
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	-
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	-
	15 سنة فأكثر	*0.386	-	-	-
الزيات الصفية	اقل من 5 سنوات	-	-	-	*-0.318
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	-
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	-
	15 سنة فأكثر	*0.318	-	-	-
العلاقات الانسانية	اقل من 5 سنوات	-	-	-	*-0.498
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	*-4.172
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	-
	15 سنة فأكثر	*0.498	*4.172	-	-
التقويم	اقل من 5 سنوات	-	-	-	-
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	*2.620
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	*-0.391
	15 سنة فأكثر	-	*-0.620	*0.391	-
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	-	-	-	*-0.290
	5 - اقل من 10 سنوات	-	-	-	*-0.226
	10 - اقل من 15 سنة	-	-	-	*-0.358
	15 سنة فأكثر	*0.290	*0.226	*0.358	-

(α)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الفروق كانت لصالح فئة المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة، أي أن تقديرات هذه الفئة، لواقع الممارسات الاشرافية للمديرين، أعلى من تقديرات الفئات الأخرى، وبدلالة احصائية.

وقد يعود ذلك إلى إدراك المعلمين، ذوي الخبرات الطويلة، لمفهوم الإشراف التربوي الحديث وتطور هذا المفهوم، الذي أصبح من أهم أولويات عمل مدير المدرسة؛ فلم يعد مقتصرًا على المشرف التربوي المختص، وهو الأمر الذي قد لا يدركه المعلمون ذوو الخبرات القصيرة والذين ربما لا يعني لهم الإشراف التربوي أكثر من فكرة الزيارات المفاجئة من قبل "المفتش" كما يصفونه أحيانًا، فالمعلمون ذوو الخبرات الطويلة في ميدان التربية والتعليم، قد واكبوا تطور عملية الإشراف التربوي بمراحلها المختلفة، وآلياتها وأهدافها، إلى أن تبلورت لديهم صورة أوضح حول هذه العملية، وبالتالي أصبحت لديهم القدرة على تقييم هذه العملية بموضوعية ومهنية، انطلاقًا من الخبرة التي قادت إلى فهم سليم لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى، كدراسة اليمضي (1998) حيث أظهرت وجود أثر للتغير الخبرة التدريسية للمعلمين على تصورهم لمدي ممارسة مديري مدارسهم لمهام دورهم كمدرسين تربويين مقيمين، ودراسة (Carter, 1996) التي بينت وجود أثر الخبرة المعلم في كيفية تصوره لأثر أنشطة المدير على فعالية وأداء المعلم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغيري:

الجدول (9): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس فقط	أعلى من بكالوريوس
الزيارات الصفية	أقل من بكالوريوس	4.23	-	-	-
	بكالوريوس فقط	4.19	-	-	*-0.339
	أعلى من بكالوريوس	3.84	-	*0.339	-
التقويم	أقل من بكالوريوس	4.00	-	-	-
	بكالوريوس فقط	4.11	-	-	*0.365
	أعلى من بكالوريوس	3.74	-	*-0.365	-

التربية والتعليم على اختلاف مؤهلات المعلمين. أما بخصوص مجالي الزيارة الصفية والتقويم، فهي مجالات تشتمل على مهام خاصة بكل معلم على حدة؛ فالزيارة الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلم، وما يسبقها ويتبعها من إجراءات وخصوصيات تتفاوت من معلم إلى آخر تبعاً لحاجات هذا المعلم وقدراته ومؤله العلمي، والذي يؤثر على هذه القدرات والحاجات. وكذلك هو الحال بالنسبة لمجال التقويم. وتتفق هذه النتيجة ودراسة الشوا (1998) التي بينت عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغير تخصص المعلم. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت)، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

تشير نتائج اختبار شيفيه لمجال الزيارات الصفية أن الفروق كانت بين فئة أفراد العينة من المعلمين ذوي المؤهل «بكالوريوس فقط»، والمؤهل «أعلى من بكالوريوس»، ولصالح الفئة الأولى، وكذلك أظهرت نتائج اختبار شيفيه، فيما يتعلق بمجال التقويم، أن الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي «البكالوريوس فقط»، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة من حملة (البكالوريوس فقط) يقدرّون درجة الممارسات الإشرافية للمديرين في هذين المجالين أكثر من زملائهم الآخرين.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مجالات التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والعلاقات الإنسانية هي مجالات إشراف عامة تطبق على جميع معلمي المدرسة بنفس الآلية والمعايير؛ فالتخطيط واحد ومتابعة المدير للمنهاج تكون بالية موحدة، وما يقوم به من مهام في مجال النمو المهني للمعلمين ينفذ على جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية؛ حيث يشتمل هذا المجال على مهام مثل المشاركة في برامج التدريب واستخدام البحوث، والاشتراك في صنع القرار، ومتابعة أثر التدريب وغيرها من المهام التي تنفذ بشكل جماعي وضمن الفريق الواحد، أو بتنسيق من مديرية

المراجع العربية:

- حول عدم وجود أثر لتغير التخصص على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين.
1. أبو عودة، فوزي حرب رشيد، واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، (1998).
2. تيم، حسن محمد، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، (1999).
3. الزاغة، عمر محمد حيدر، واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، (1985).
4. الشوا، احمد علي احمد، الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، (1998).
5. عطاري، عارف توفيق، وعيسان، صالحة عید الله، ومحمود، ناريان جمعة، الإشراف التربوي: نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، ط1، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، (2005).
6. العمري، جمال فواز، مستويات رضا المعلمين عن أساليب الإشراف التربوي الممارسة من قبل المشرفين التربويين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، (2001).
7. العودة، ربحي أسعد حسن، واقع الممارسات الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، (1989).
8. عودة، سعاد حماد قاسم، تقييم واقع ممارسة
1. تدعيم وتطوير الاهتمام بالممارسات الإشرافية التي أظهرت نتائج الدراسة قيام مديري المدارس الثانوية بها بشكل عال، والعمل على تزويد المديرين بالخبرات والمهارات التي تساعدهم على تحسين أدائهم للمهام الإشرافية التي جاءت تقديرات المعلمين لها منخفضة نسبياً.
2. تدعيم العلاقة بين مديري المدارس باعتبارهم مشرفين تربويين مقيمين، والمشرفين التربويين المختصين، بما يحقق التكامل بين دوريهما، ويثري العملية الإشرافية في المدارس، ويمنع الازدواجية وتداخل الأدوار بينهما، وذلك بعقد دورات وورشات عمل مشتركة للطرفين خاصة فيما يتعلق بالمنهاج المدرسي.
3. إرشاد مديري المدارس إلى وضع خطة إشرافية محددة وواضحة الأهداف والإجراءات من بداية العام الدراسي وإطلاع المعلمين عليها ومناقشتهم معهم.
4. إرشاد مديري المدارس نحو آليات علمية دقيقة لتحليل المناهج الدراسية وتوظيفها بطريقة تساعد المعلم على تطبيق هذه المناهج وربطها بواقع الطالب.

10. Sinai, E. (1977). The Hashemite Kingdom of Jordan and the West Bank. American Academic Association for Peace in the Middle East, N.Y: U.S.A.
11. Tanner, D. & Tanner, L. (1987). Supervision in education: Problems and practices. New York: Macmillan.
12. Ulrikesn, J.J. (1996). Perceptions of secondary school teachers and principals concerning factors related to job satisfaction and job Dissertatation. (ERIC Document Reproduction Service, No. Ed424684).