

تاريخ الإرسال (2021-05-02)، تاريخ قبول النشر (2021-06-17)

أ.د. عبد العاطي موسى قidal
Qaddal

اسم الباحث الأول:

د.حسين عبد الكريم أبو ليلة
Abu Laila

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

د.محمود إبراهيم أبو خلف الله
Ibrahim Abu Khalaf Allah

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

قسم أصول التربية جامعة قرآن الكريم وعلوم القرآن - فلسطين
Department of Fundamentals of Education, University of the Holy Qur'an and Rooting of Sciences, Sudan

1 اسم الجامعة والبلد (للاول)

مساعد وزير التربية والتعليم العالي - فلسطين
Assistant Professor, Ministry of Education and Higher Education - Palestine

2 اسم الجامعة والبلد (للتاني)

مساعد أستاذ مشارك جامعة الأقصى - كلية التربية فلسطين - أقسا
Associate Professor, Al-Aqsa University - College of Education, Palestine

3 اسم الجامعة والبلد (للتالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Hussein kfh@gmail.com

مستوى كفاءة المشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

The level of competence of educational supervisors in light of their training needs, according to comprehensive quality standards

الملخص:

هدفت إلى التعرف كفاءة المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين في وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانتيين في جمع بيانات الدراسة ونتجت عن الدراسة أن مستوى أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين جاءت بوزن نسبي (75.41%) وبدرجة تقدير كبيرة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية والمرحلة التدريبية، وأظهرت النتائج أن واقع الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم جاء بوزن نسبي (49.30%) بدرجة تقدير (قليلة) وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتطوير معايير اختيار المشرفين التربويين وإجراء المقابلات المعمقة والاعتماد على تقارير الأداء السابقة في عملية الاختيار لاختيار مشرف تربوي تحقق فيه سمات المشرف التربوي الجسمية والخلقية والنفسية. وأوصت بعقد دورات تتعلق باستخدام المشرفين للتربويين للتكنولوجيا الحديثة بما فيها الانترنت والحاسوب، وعقد دورات تدريبية متخصصة تتعلق بموضوعات إعداد الخطة الاستراتيجية وأوصت بالتنسيق مع المعهد الوطني للتدريب لتدريب المشرفين التربويين في موضوعات مهارات البحث التطبيقي.

كلمات مفتاحية: (كفاءة، المشرفين التربويين، احتياجات، الجودة الشاملة)

Title in English (The level of competence of educational supervisors in light of their training needs, according to comprehensive quality standards)

Abstract:

This study aims to develop the competence of educational supervisors in the southern governorates of Palestine in the light of their teaching needs according to comprehensive quality standards. The researcher used the analytical descriptive approach. used two, One of the most significant results of the study that the level of educational supervisors' performance from the point of view of the teachers came with a relative weight of (75.41%) and with a highly rated degree, and the results showed that there are no statistically significant differences in the responses of the study sample members to the level of educational supervisors' performance according to the gender variable and there are statistically significant differences according to the variables of experience, region and school grade, and the results showed that the reality of training needs of educational supervisors from their point of view came with a relative weight (49.30%) with a low rated degree. Also, the results showed that there were statistically significant differences in the responses of the sample members to the degree training needs of educational supervisors according to the gender variable, experience, governorate and there were no statistically significant differences according to the variable of the qualification degree. The study recommended developing standards for selecting educational supervisors, conducting in-depth interviews and relying on previous performance reports in the selection process to choose an educational supervisor in which the physical, moral and psychological characteristics of the educational supervisor are realized. The study recommended holding courses related to educational supervisors' use of modern technology, including the Internet and computers.

Keywords: (Efficiency, educational supervisors, needs, total quality)

جسم البحث:

مقدمة

إنَّ المنظومة التربوية في سعيها المتواصل لمسايرة التطورات الراهنة في مجالات الاقتصاد وتقنيات الاتصال والشبكات الإلكترونية إنما تشد للعمل على تطوير العنصر البشري وإعداده لمواجهة متغيرات العالم من حوله وتأهيله للمستقبل، ولأن عملية التطوير والتحسين لا تقف عند مرحلة تعليمية دون سواها، ولا عند فئة دون غيرها، بل هي عملية شمولية تهدف إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية على اختلاف عناصرها (القصار، 2011: 1).

حيث تحرص هذه المنظومة على تطوير عناصرها لتحافظ على بقائها وفعاليتها، والإشراف التربوي يمثل أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتحقيق أهدافها وتقييم أدائها، والذي نال اهتماماً كبيراً منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاءاته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين. (أبو رحمة، 2012: 2).

ويعد الإشراف التربوي محوراً مهماً في تحقيق أهداف التربية، فهو معني بكافة عناصرها ليوصلها للأفضل، وقد ارتبط بالتربية ارتباطاً مباشراً منذ القدم، وتأثر بمراحل تطورها، فتغيرت مسمياته، لتعبّر في كل مرحلة عن طبيعة الأدوار المطلوبة منه، حتى وصل إلى أنه عملية اتصال متعددة الأغراض تهدف إلى تطوير التربية. (الزرعي، 2011: 2).

ولقد تنبعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمهام المشرف التربوي وأدواره، فأولته الكثير من الاهتمام بدءاً بإنشاء الإدارة العامة للتأهيل والإشراف التربوي، وإصدار الأدلة التي تنظم عمل المشرف التربوي، واللقاءات والدورات التي تجري على مدار العام، وكل ذلك بهدف تطوير أداء المشرف التربوي. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2010: 4).

ويذكر الزرعي (2011: 3) أنّ التعرف لحاجات المشرف التربوي من شأنه أن يساعد القائمين على الإشراف التربوي في تحديد أولويات المشرف التربوي، والتعرف على ما يفتقده لسده، أو المساعدة في سده؛ نظراً للموقع الحساس الذي يشغله المشرف التربوي.

إنَّ تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي أمر مطلوب ومهم، لأن الجودة والسعي لتحقيق الأهداف المخططة هي أحد أهم غايات الإشراف التربوي التي يسعى لتحقيقها، وبالرغم من أهمية الجودة في المنظومة التعليمية إلا أنها لم تستطع تحقيق تلك الغاية المرجوة ما لم يكن لها أهداف إجرائية واضحة ومعايير دقيقة.

ولقد عملت وزارة التربية والتعليم في محافظات فلسطين عموماً وغزة خصوصاً منذ إنشائها على تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي من خلال تطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، وكغيرها من المؤسسات التي اهتمت بتطبيق الجودة الشاملة فقد عملت على تحسين كفاءات المشرفين التربويين وتطويرها في النواحي الإدارية والفنية من خلال ورش العمل والدورات التي تناولت ضمان الجودة الشاملة، ضمن المجمع التدريبي الخامس من مشروع المدرسة كمرکز للتطوير. (المقيد، 2006: 3).

ولقد أجرى العديد من الباحثين العرب والأجانب دراسات حول تطوير الإشراف التربوي وتحليل احتياجات المشرفين التربويين وتقييم واقع الإشراف التربوي في الدول وخرجت معظم الدراسات بنتائج وتوصيات ومقترحات لضرورة تنمية كفاءات

المشرفين التربويين وفق خطط علمية مدروسة وتدريبهم تدريباً منظماً وفق خطط مجربة. والبيئة الفلسطينية ليست ببعيدة عن هذه النتائج والتوصيات حيث أجرى العديد من الباحثين المحليين دراسات مثل دراسة الزرعي (2011) ودراسة الديب (2004) ودراسة الحلاق (2008) وأظهرت دراسة الأغا والديب (2002) ودراسة أبو الجديان (2012) التي تناولت الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين وأظهرت مستوى عال من الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين، كما تبين أن هناك انخفاضاً في المستوى الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين نابعة من قلة تحقيق حاجاتهم، وأظهرت أن هناك ضرورة ملحة لتطوير كفاءات المشرفين التربويين في المجال العلمي والفني والإداري والتقويم والتحليل والتي أظهرت ضعفاً واضحاً في قدرات المشرفين التربويين فيها، وحاجة النظام الإشرافي إلى عملية هيكلية وتحديد أولويات. وتأسيساً على ما تقدم يمكن التوصل إلى أن هناك ضرورة ملحة تتمثل في ضرورة الاستفادة من دراسة الاحتياجات الفعلية للمشرفين التربويين ووضع استراتيجية مقترحة لتنمية كفاءاتهم في محافظات غزة. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

فقد لاحظ الباحث بعض المؤشرات التي تدل على الحاجة الماسة لتطوير الكفاءات المهنية للمشرفين التربويين ومنها ضعف مستوى المعلمين بشكل عام وضعف مستوى الطلاب وتدني نسب النجاح في أعداد الطلبة في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتلك التابعة لوكالة الغوث، والذي يعتبر المشرف التربوي مؤثراً فيه بشكل أو بآخر حيث أن هذه الأدوار تكاملية بين المعلم والمشرف وبعد الباحث ذلك قسوراً واضحاً في دور المشرف المنوط به للارتقاء بالمعلم ومهمته داخل الفصل والمدرسة.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- 1- ما درجة كفاءة المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة .
- 3- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن الأطر النظرية لمفهوم الإشراف التربوي.
- 2- التعرف إلى مستوى كفاءة المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.
- 3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمشرفين في المحافظات الجنوبية لفلسطين .
- 4- التعرف إلى اتجاه الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة واحتياجات المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات الدراسة .

أهمية الدراسة

1. تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها للإشراف التربوي الذي يؤثر على المعلم والمتعلم .
2. تحسين العملية التعليمية برمتها.
3. محاولة دراسة الحاجات التربوية للمشرف التربوي في ضوء عصر المعرفة واستخدام التقنية.
4. أهميتها في وضع استراتيجية مقترحة لتطوير هذا الواقع بالاستعانة ببعض الخبراء التربويين من أساتذة الجامعات ووزارة التربية والتعليم.
5. لفت اهتمام القائمين في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة العمل على تنمية كفاءات المشرفين.
6. توضيح بعض الرؤى المتعلقة بمصاعب ومتطلبات تنمية الكفاءات المهنية لدى المشرفين التربويين.

فروض الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الإطار النظري

1. الكفاءات المهنية يعرفها فتيحة (2019: 285) عبارة عن مجموعة من المهارات والخبرات المتداخلة معاً تجعل الفرد متمكناً من أداء مهمته بمستوى محدد من الاتقان.
- ويعرفها الباحث إجرائياً: " بأنه تلك العملية التي تسعى إلى الارتقاء بالمشرفين التربويين بمحافظات غزة سلوكياً وعلمياً ونفسياً عن طريق تنمية خبراتهم التي تقاس من خلال الاستبانة التي سيعدها الباحث لذلك " .

2. **المشرف التربوي:** هو شخص متخصص ميولاً ووظيفةً للقيام بمهام الإشراف وملاحظة وتقييم الواقع المدرسي، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه البشرية والسلوكية والمهنية والنفسية والمادية، تمهيداً لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى". (المقيد 2006: 7).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه أحد عناصر النظام التعليمي الذي تعينه وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث الدولية ويسعى لتحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها، وتسعى الدراسة لتنمية كفاءاته المهنية في ضوء حاجاته التربوية.
3. **حاجات المشرفين:** عرف (بطرس، 2007: 31) الحاجة بالفجوة بين ما هو موجود وما هو متوقع.
- ويعرف الباحث الحاجة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها التغييرات المطلوب إحداثها في معارف، ومهارات، وخبرات، واتجاهات المشرفين التربويين.
4. **الجودة الشاملة:** (عرف المقيد، 2006: 77) الجودة الشاملة بأنها مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات، التي من شأنها إشراك المتعلم في العملية التعليمية بكل طاقاته وإمكاناته، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضمن نمواً شاملاً للمتعلمين في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ويعرف الباحث الجودة الشاملة إجرائياً بأنها مجموعة من السمات والخصائص والتفاعلات المتواصلة لتحقيق أعلى درجات الدقة والشمولية للإشراف التربوي بشكل عام والمشرف التربوي بشكل خاص.
5. **المحافظات الجنوبية لفلسطين:** هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته 365 كم مربع ويمتد على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم وبعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم طبقاً للوضع الحالي للمحافظات تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 26).

وسائل تنمية كفاءات المشرفين التربويين:

يشكو الإشراف التربوي من قلة وضوح الرؤية وعدم التكامل، فالكثير من المشرفين تنقصهم الرؤية والإلمام بأدبيات الإشراف التربوي ومفاهيم مدلولات أساليبه ومهامه وكيفية تفعيلها في الميدان التربوي، وكذلك عدم التكامل في الأداء، بل يركزون على أساليب معينة ومن أهمها الزيارات الصفية وبعض الأساليب الجماعية وفي أضيق الحدود نظراً لعدم إلمامهم بآليات وكفاءات تنفيذ بقية الأساليب، وأما تدريبهم على تنفيذ هذه الأساليب والمهام فإنه يتم بصورة عشوائية مرتجلة بعيداً عن حاجاتهم ورغباتهم الحقيقية.

والوسائل التي يمكن بواسطتها تنمية كفاءات المشرفين التربويين هي: (عايش، د.ت: 127-128).

- 1- الانفتاح الواعي على الأساليب الإشرافية العالمية والاقليمية، والاستفادة من الخبرات الإشرافية المختلفة من خلال المؤتمرات أو البعثات أو تبادل الزيارات على الصعيد الاقليمي أو العالمي.
- 2- تبادل الزيارات بين مديريات التربية بهدف الاطلاع على الأساليب الإشرافية المعتمدة بين المشرفين التربويين.
- 3- عقد الندوات أو المؤتمرات أو جلسات العصف الذهني بهدف البحث في المشكلات وتطوير الأداء الإشرافي.

- 4- توظيف وسائل الاتصال عن طريق المراسلة أو المجالات أو الوسائل السمعية والبصرية أو المواقع الإلكترونية في تقديم برامج الدعم لحركة الإشراف التربوي وفعالياته.
- 5- تنظيم لقاءات ودورات تدريبية متواصلة تخضع لتدرج منهجي منظم سلفاً.
- 6- تنفيذ أنشطة تدريبية إنعاشية ودورية بهدف تحقيق خبرات تراكمية تواكب المستجدات وتقدم خدمات إشرافية نوعية.

القدرات المهنية للمشرف التربوي:

إنَّ مكانة المشرف التربوي، وتأثيره في المجتمع التربوي، مستمدة من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي، لقد أصبحت صفتا التغيير والتجديد مطلباً رئيساً لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئات التعلم المختلفة، لذلك يحتاج المشرف التربوي لقدرات مهنية خاصة تساعده على تنفيذ مهامه، بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال واندماجها في بيئات التعلم من جهة، والتغير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد من جهة أخرى وقد أشارت الدراسات إلى مجموعة من القدرات المهنية الجديدة للمشرف التربوي أجملتها هارون (2013: 14-15) فيما يلي:

التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، بناء الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية، بناء أدوات تقدير الاحتياجات Needs Assessment Tools وتحليل سوات. Situational Analysis.

إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن الإلمام بمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم، ومعايير إدارة الجودة الشاملة في العمل الإشرافي، والقدرة على إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية وبناء نظم إدارة الجودة الشاملة وهندستها في العمل الإشرافي تصميم بيئات التعلم: وتشمل المعرفة بمفاهيم التصميم التعليمي، وتصميم بيئات التعلم المدعمة بالتقنية وبيئات التعلم البنائية، كما تشمل تصميم المواد التعليمية الرقمية وتوظيف نماذج التصميم التعليمي في العمل الإشرافي.

تصميم بيئات التعلم: وتشمل المعرفة بمفاهيم التصميم التعليمي، وتصميم بيئات التعلم المدعمة بالتقنية وبيئات التعلم البنائية، كما تشمل تصميم المواد التعليمية الرقمية وتوظيف نماذج التصميم التعليمي في العمل الإشرافي.

نماذج الإشراف الحديثة: وتتضمن الإشراف العيادي، الإشراف التشاركي، الإشراف التطوري، الإشراف البنائي، الإشراف عن بعد، الإشراف الإلكتروني والإشراف المتنوع.

التقويم التشاركي والتقويم البديل: وتشمل: مفاهيم التقويم التشاركي واستخدام أدواته وتحليل المواقف التعليمية باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية وإصدار الأحكام.

التطبيقات الإحصائية في التقويم ومعالجة البيانات واستخدام أدوات التقويم البديل.

التعلم الإلكتروني الرقمي: تتضمن حزمة البرامج الأساسية (مايكروسوفت أوفيس). استخدام الوسائط المتعددة في التدريس، أساليب دمج التقنية في التعليم، مفاهيم التعلم الإلكتروني والرحلات المعرفية عبر الإنترنت، أنواع التعلم الإلكتروني (كلي، مختلط، تعليم عن بعد، تعلم جوال...)، التدريس باستخدام تقنية الفصول الافتراضية وبناء الكائنات التعليمية واستخدامها في التعليم والتعلم واستخدام أدوات التأليف الإلكتروني في بناء المواد التعليمية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة الرويلي (2017) بعنوان: دور المشرف التربوي في عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر، أشارت النتائج إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره في عصر المعرفة في مجال دمج التقنية بالتعليم بدرجة متوسطة، وفي مجال بيئات التعلم بدرجة متوسطة، وفي مجال الإشراف الإلكتروني أيضاً بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود لمتغيري الجنس والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في مجال بيئات التعلم تعود لمتغيري المرحلة وسنوات الخبرة، فيما لا توجد فروق في مجالي دمج التقنية بالتعليم والإشراف الإلكتروني تعود لهذين المتغيرين.

2- دراسة الرشيد (2017) بعنوان واقع أداء المشرفين التربويين لمهامهم الفنية والإدارية في محافظة الخرج.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع أداء المشرفين التربويين لمهامهم الفنية والإدارية في محافظة الخرج التعليمية باختلاف المؤهل العلمي والخبرة وعدد الدورات كما هدفت إلى التعرف على معوقات أداء المشرفين التربويين المهام الفنية والإدارية استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها كثرت المهام والأعباء الملقاة على عاتق المشرف حددت من القدرة على تطوير أدائه كما أن هناك قلة في الدورات التدريبية المتخصصة لرفع كفاءة المشرف الإشرافية كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لاستجاباتهم تعزى لمتغيرات الدراسة الخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية وأوصت الدراسة بإعداد برامج متكاملة لتطوير أداء المشرفين التربويين.

3- دراسة الدوسري (2017) بعنوان واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض كما هدفت إلى تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين التربويين كما هدفت إلى الكشف عن سبل تطوير التنمية المهنية لديهم، وأظهرت النتائج أن من أهم المعوقات هي قلة الفرص المتاحة للمشرفين لتطوير أنفسهم مهنيًا وقلة الفرص المتاحة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية المختلفة، ومن أبرز توصيات الدراسة تقديم برامج تأهيل مهني للمشرفين التربويين تنمي كفاءاتهم الإشرافية وتجعلهم أكثر فهماً لأدوارهم وفق المفاهيم المعاصرة، كما أوصت بضرورة تنويع برامج التنمية المهنية وعدم اقتصرها على الدورات التدريبية وإتاحة الفرص لهم للابتعاث والالتحاق ببرامج التنمية المهنية المختلفة.

4- دراسة المطرفي (2017) بعنوان: واقع الكفاءات التخطيطية الإدارية بين الممارسة والأهمية لدى المشرفين التربويين

من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة أهمية الكفاءات التخطيطية الإدارية لدى المشرفين التربويين والتعرف على درجة ممارسة هذه الكفاءات والتعرف إلى الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات التخصص، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة أهمية الكفاءات التخطيطية الإدارية لدى المشرفين التربويين كانت كبيرة بينما كانت درجة الممارسة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، ومن أهم التوصيات ضرورة تفعيل وتعزيز كفاءات التواصل وكفاءات العلاقات الإنسانية وكفاءات الابتكار والتجديد وعقد دورات تدريبية للارتقاء بمهارات التخطيط وكفاءات التخطيط الإدارية بوجه خاص.

5- دراسة الأشقر (2017) بعنوان دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي وتحدي الصعوبات التي تحد من دور الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي والتوصل إلى مقترحات قد تسهم في تحسين دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة استبانة وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في منطقة الأحساء ويمكن أهم نتائج الدراسة أن الاستمرار في تطبيق مؤشرات الأداء سيؤدي إلى تحسين العمل الإشرافي وأن للمؤشرات دور في زيادة مهارة المشرف في التعاملات الالكترونية وأسهمت مؤشرات الأداء في تخفيف أعباء المشرف من المهام الغير مرتبطة بمهامه الفنية التي تسند إليه، كما أظهرت الدراسة أن الوزارة لا تقدم برامج فاعلة للنمو المهني للمشرفين التربويين، وأوصت بتقديم فرص فاعلة للنمو المهني تناسب احتياجاتهم والفروق الفردية بينهم.

6- دراسة نواوي (2016) بعنوان واقع تطبي منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقته بالكفاءات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق المشرفين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي والترفع على صعوبات تطبيق المنظومة والتعرف إلى واقع امتلاك المشرفين التربويين للكفاءات المهنية التي يحتاجها المشرف التربوي والكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق المشرفين لمنظومة قيادة الأداء وواقع امتلاكهم للكفاءات المهنية في مجال الاشراف التربوي واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم تطبيقها على (60) مدير ومديرة مكتب تعليم وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين وضعف بعض الكفاءات لدى المشرفين التربويين وأوصت الباحثة بضرورة العمل على اكساب المشرفين مهارة تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات المهنية وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية داخل مجتمع الاشراف بهدف تناقل الخبرات بينهم واستخدام التقنية الحديثة في متابعة أثر الأساليب الإشرافية بشل فوري، وتحديد الكفاءات اللازمة للمشرف التربوي ضمن نصوص المنظومة والإيعاز لمكاتب التعليم بضرورة اكسابها للمشرفين.

دراسة إيرليماز وموتولو (2017) بعنوان تطوير نموذج الإشراف على أربع مراحل للمشرفين المتدربين.

Developing the Four-Stage Supervision Model for Counselor Trainees

تهدف الدراسة الحالية إلى إدخال الإشراف على أربع مراحل على نموذج الإشراف وتقرير النتائج الأولية المتعلقة بفعالية النموذج. تتكون هذه الدراسة من (17) مشرفاً. تم استخدام تصميم الأسلوب المختلط في الدراسة. تم استخدام نموذج تقييم كفاءات المشرفين، الذي وضعه الباحثون، في المرحلة الكمية استخدمت نماذج المقابلات شبه المنظمة في المرحلة النوعية. درجات الاختبار القبلي والبعدي من المتدربين المشرفين ' تم ملاحظة كفاءات المشرف باستخدام استمارة تقييم كفاءات

المشرف. أشارت النتائج إلى مهارات تقديم النصح من قبل المشرفين غير فعالة وتم استخدام المنهج الوصفي في تحليل البيانات النوعية. نتائج البحوث من الجزء الكمي تشير إلى أن المتدربين المشرفين قاموا ب (280) خطأ في (92.71%) خلال جلسات الإشراف الخمس الأولى مما جعل (22) خطأ في آخر خمس جلسات تحت إشراف (7.28%). وتظهر هذه النتائج أن الدورة تحت الإشراف التي أجريت على أساس نموذج الإشراف من أربع مراحل خفضت أخطاء المتدربين المشرفين بنسبة (85.43%). علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين درجات الاختبار القبلي والاختباري للمتدربين على كفاءات الإشراف، لاحظ المتدربون المشرفون أن الدورات الخاضعة للإشراف كانت مفيدة لتحسين كفاءاتهم الإشرافية في ثمانية أبعاد هامة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة بتناول موضوع تنمية كفاءات المشرفين التربويين وتحديد احتياجاتهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
 - تختلف الدراسة عن معظم الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسات حيث أن معظم الدراسات أجريت في دول عربية وأجنبية منها الأردن واليمن والمملكة العربية السعودية وتركيا وعمان والولايات المتحدة الأمريكية حيث ستجرى هذه الدراسة على المشرفين التربويين في محافظات غزة بفلسطين.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية من حيث:

1. تناولت الدراسة موضوع تنمية استراتيجية مقترحة لتنمية كفاءات المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية كأول دراسة في فلسطين تطبق على هذا الموضوع وتناولت المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في حدود علم الباحث فإنه لم يعثر على دراسة سابقة تناولت هذه المواضيع معاً بمدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين.
2. حاولت وضع أصحاب القرار في واقع نتائجها أثناء التطبيق وليس فقط في التوصيات.
3. وضعت الدراسة استراتيجية مقترحة لتنمية كفاءات المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية بناء على منهج علمي.
4. خصوصية البيئة الفلسطينية (المحافظات الجنوبية لفلسطين) التي تناولتها الدراسة في ظل التحديات والحصار الإسرائيلي عليها حيث تعتبر كنموذج للتحدي والإرادة.
5. شمولية عينة الدراسة حيث ستنناول جميع أفراد المجتمع من المشرفين والمشرفات التربويات في المدارس الحكومية بجميع مراحلها.

أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها (الأغا والأستاذ، 2000، 83)

ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل. (شبير، 2009، 125).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

وهو كل عناصر الظاهرة التي تنتمي لمجال الدراسة. (صبري وآخرون، 2001: 15)، يتمثل مجتمع الدراسة المعلمين بالمدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعددهم (13858) ينقسمون إلى (5857) ذكور و (8001) إناث والمشرفين بمديريات وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية وعددهم (186) مقسمين إلى (125) ذكور و (61) إناث.

ثالثاً: عينة الدراسة:

طريقة حساب عينة المعلمين:

استخدم الباحث معادلة ستيفن ثومبسون لحساب عينة الدراسة بناء على مجموعة من المعطيات على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث: n هي حجم العينة المطلوب و N حجم المجتمع، و Z مستوى الثقة عند 95% (1.96) و d هي مستوى الخطأ المعياري 0.05 و p هي الاحتمالية (50%).

المصدر

.Steven k . Thompson , 2012 . Sampling , third Edition , p: 59-60

وبناء على ما سبق تحددت العينة في 374 معلماً ومعلمة، والجدول التالية توضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة: بنسبة (2.7%) قام الباحث بتطبيق الأداة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والبالغ عددهم (186) مشرفاً ومشرفة موزعين على المحافظات، وقام بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، واسترد منها (168) استبانة أي بما نسبته (90.3%)، ولم يسترد الباحث ما نسبته (9.7%) من الاستبانة نتيجة لعدة عوامل منها سفر بعض المشرفين التربويين أو أخذهم لإجازات بدون راتب، أو عدم تعاونهم في تعبئة الاستبانة.

والجدول التالية توضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:

1 جدول (3.5): يوضح التوزيع الكلي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس)

النسبة المئوية	العدد	
68.5	115	ذكر
31.5	53	أنثى
100.0	168	المجموع

رابعاً: أداة الدراسة:

استبانة: قياس كفاءة المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين من (إعداد/الباحث):

وصف الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وفي ضوء الدراسات السابقة، المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع آراء عينة من المتخصصين، عن طريق المقابلات الشخصية، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة على النحو الآتي:

القسم الأول: تتكون المعلومات الشخصية وتحتوي على المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، المحافظة).

القسم الثاني: عبارة عن محاور هذه الاستبانة وتتكون من (44) عبارة موزعة على (6) محاور، فالمحور الأول يقيس السمات الشخصية ويحتوي على (6) فقرات، والمحور الثاني يقيس تطوير المناهج الدراسية ويحتوي على (8) فقرات، والمحور الثالث يقيس تنظيم العملية التعليمية ويحتوي على (8) فقرات، والمحور الرابع يقيس تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة ويحتوي على (9) فقرات، والمحور الخامس يقيس تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ويحتوي على (7) فقرات، والمحور السادس يقيس تقويم العملية التعليمية ويحتوي على (6) فقرات، وتحتوي بنود الاستبانة على مقياس تدرج ليكرت الخماسي بحيث يشير رقم (5) إلى درجة الموافقة بشدة وتقل تدريجاً لتصل لرقم (1) وهو المعارضة وبشدة.

صدق الاستبانة:

أولاً: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات وعددهم (10)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، واستناداً إلى التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وتراوحت معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ما بين (*0.961) و (0.628) وهي دالة إحصائياً عند (0.01) ويؤكد ذلك أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والجدول رقم (3.9) الاتساق الداخلي للاستبانة:

2 جدول (3.9) يوضح الاتساق الداخلي للاستبانة

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس		المجال السادس	
رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط
1	.838**	1	.944**	1	.881**	1	.920**	1	.897**	1	.873**
2	.930**	2	.862**	2	.862**	2	.857**	2	.795**	2	.892**
3	.944**	3	.789**	3	.891**	3	.859**	3	.936**	3	.881**
4	.896**	4	.831**	4	.926**	4	.634**	4	.703**	4	.852**
5	.660**	5	.660**	5	.907**	5	.961**	5	.890**	5	.879**
6	.878**	6	.673**	6	.933**	6	.958**	6	.897**	6	.670**
		7	.936**	7	.628**	7	.935**	7	.739**		
		8	.773**	8	.819**	8	.790**				

0.01	**دالة عند مستوى دلالة	.822**	9					
------	------------------------	--------	---	--	--	--	--	--

الصدق البنائي: قام الباحث باحتساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة والجدول رقم (3.10) الاتساق الصدق البنائي للاستبانة.

جدول (3.10) يوضح الصدق البنائي

الارتباط	المجال
.954**	المجال الاول
.954**	المجال الثاني
.970**	المجال الثالث
.975**	المجال الرابع
.981**	المجال الخامس
.980**	المجال السادس

ثبات الاستبانة Reliability:

وأجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

- طريقة التجزئة النصفية: تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث يتم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين، فحصلت نتائج الفقرات الفردية على درجة (0.980)، ونتائج الفقرات الزوجية على الدرجة (0.982). ومن ثم حساب معامل الارتباط (r) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية فكانت الدرجة (0.963). ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون وحصل على درجة (0.981)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.
- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، والجدول رقم (3.11)

جدول (3.11) يوضح الصدق البنائي

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
المجال الاول	6	.953
المجال الثاني	8	.928
المجال الثالث	8	.957
المجال الرابع	9	.962
المجال الخامس	8	.938
المجال السادس	6	.924
الدرجة الكلية	44	.990

- اختبار اعتدالية البيانات للتأكد من صحة التوزيعات الطبيعية لبيانات متغيرات الدراسة: قام الباحث بحساب معادلة Shapiro-Wilk للتأكد من النتائج وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3.15):

جدول (3.15) يوضح معادلة Shapiro-Wilk للتوزيعات الطبيعية لأداة الدراسة

الاستبانة	Statistic	Df	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
المشرفين	.181	30	.200	دالة

مما ورد في جدول رقم (4.15) يوضح أن القيمة الاحتمالية جاءت أكبر من (0.05) وبهذا فهي تتبع التوزيعات الطبيعية. وعلى إثر ذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

- معادلة (Shapiro-Wilk) للتوزيعات الطبيعية للمتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط (Spearman).
- معامل ارتباط (Pearson).
- اختبار (T.test) لعينتين مختلفتين.
- أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه.

عرض ومناقشة وتحليل النتائج وتفسيرها

المحك المعتمد:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (ملحم، 2000: 42):

6 الجدول (4.1): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
1-1.80	20% - 36%	قليلة جداً
1.80 - 2.60	36% - 52%	قليلة
2.60 - 3.40	52% - 68%	متوسطة
3.40 - 4.20	68% - 84%	كبيرة
4.20 - 5	84% - 100%	كبيرة جداً

أولاً: عرض وتفسير النتائج

للإجابة عن السؤال الرئيس من أسئلة الدراسة: الذي ينص على: "ما الاستراتيجية المقترحة لتنمية كفاءة المشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟"

قام الباحث بتقسيم هذا السؤال إلى أسئلة فرعية على النحو التالي: السؤال الفرعي الأول: ما درجة كفاءة المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي) كما موضح في جدول (4.2)

الجدول (4.2): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجالات

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
82.4688057	.78116	4.1234	المحور الأول السمات الشخصية
76.0026738	.79395	3.8001	المحور الثاني تطوير المناهج الدراسية
72.57352941	.84736	3.6287	المحور الثالث تنظيم العملية التعليمية
71.56268568	.93591	3.5781	:المحور الرابع تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة
77.50190985	.83690	3.8751	المحور الخامس تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين
74.71479501	.89478	3.7357	المحور السادس تقويم العملية التعليمية
75.41565386	.76342	3.7708	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (4.2) أن الدرجة الكلية للاستبانة هي (75.41%) وهي درجة تقدير (كبيرة) وقد حصل مجال (السمات الشخصية) على وزن نسبي (82.46%) وبدرجة تقدير (كبيرة) ومجال (تطوير المناهج الدراسية) على وزن نسبي (76%) بدرجة تقدير (كبيرة) و مجال (تنظيم العملية التعليمية) على وزن نسبي (72.57%) وبدرجة تقدير (كبيرة) وحصل مجال (تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة) على وزن نسبي (71.56%) وبدرجة تقدير (كبيرة) ومجال (تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين) على وزن نسبي (77.50%) وبدرجة تقدير (كبيرة) ومجال (تقويم العملية التعليمية) على وزن نسبي (74.71%) وبدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك سيستعرض الباحث فقرات الاستبانة على حسب كل مجال وهي على النحو التالي:-

المحور الأول السمات الشخصية:

الجدول (4.3): يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	87.1123	.84082	4.3556	1. يعتبر المشرف قدوة حسنة في مظهره وسلوكه
2	83.74332	.87396	4.1872	2. يجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقتنع.
5	81.01604	1.05865	4.0508	3. يتسم بالأمانة والإخلاص والعدل.
6	78.6631	1.15237	3.9332	4. يتسم بالموضوعية وعدم التحيز
3	82.40642	.88112	4.1203	5. لديه القدرة على التحكم في انفعالاته
4	81.87166	.92003	4.0936	6. يتمتع بمهارات وشخصية قيادية
	82.46	.78116	4.1234	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (82.46%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كالتالي:

الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " يعتبر المشرف قدوة حسنة في مظهره وسلوكه ". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.11%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة جداً) ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين التربويين يعتبرون أنفسهم قدوة للمعلمين، ويحرصون على الاهتمام بالمظهر العام لأن ذلك ينعكس على مكانتهم الاجتماعية في المجتمع.

والفقرة رقم (2)، والتي نصت على "يجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقتنع" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.74%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرفين التربويين عادة ما يتم اختيارهم بناء على معايير محددة منها اللباقة العامة وعادة ما يتقدمون للوظيفة الإشرافية بعد خبرة طويلة في مجال التدريس.

كما يتضح من الجدول رقم (4.3) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتسم بالأمانة والإخلاص والعدل " فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (81.01%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي يحرص ومن منطلق العمل على توزيع المهام بالعدل بين المعلمين، كما أنه يعد نفسه قدوة للمعلمين في الإخلاص في عمله، كما أن هناك دوراً لرئيس قسم الإشراف في متابعة عمل المشرفين التربويين وهناك تقارير دورية تصف أداء المشرف التربوي.

والفقرة رقم (4)، والتي نصت على " يتسم بالموضوعية وعدم التحيز"، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.66%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرف التربوي يحاول قدر الإمكان أن يعطي المعلم حقه وأن يخفف عنه في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها المعلم.

المحور الثاني تطوير المناهج الدراسية

9 الجدول (4.4): يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
3	79.09090909	1.15342	3.9545	1. يمتلك المشرف عمقاً وإماماً بأهداف المنهاج المدرسي
2	79.2513369	1.01395	3.9626	2. يلم بالبناء المنطقي والنفسي بين وحدات وموضوعات المادة الدراسية في التعليم العام
1	82.67379679	.81756	4.1337	3. لديه معرفة بطرق التدريس الخاصة ومدى مناسبتها للمادة العلمية
4	75.45454545	.97100	3.7727	4. يمتلك فهماً واستيعاباً لبعض التجارب العالمية في تطوير المناهج الدراسية
7	73.04812834	1.09448	3.6524	5. يشجع المعلمين على كتابة التقارير والملاحظات عن المناهج الدراسية
8	67.96791444	1.23579	3.3984	6. يشارك المعلمين في النشاط المدرسي وفقاً لميولهم وقدراتهم
5	73.74331551	1.06668	3.6872	7. يحلل الأساليب وطرائق التدريس المضمنة في المنهج في ضوء معايير واستراتيجيات التعليم والتعلم
5	73.74331551	.99647	3.8396	8. يساهم في تطوير وتقييم المناهج في المرحلة التي يشرف عليها
	76.0026738	.79395	3.8001	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (76%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (3)، والتي نصت على "يُظهر المشرف عمقاً وإماماً بأهداف المنهاج المدرسي". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.67%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن اختيار المشرفين التربويين يتم بناء على معايير محددة تمر عبر امتحان ومقابلات وخبرة وظيفية طويلة، وتتولى وزارة التربية والتعليم تدريب المعلمين بعد اختيارهم.

والفقرة رقم (2)، والتي نصت على "يلم بالبناء المنطقي والنفسي بين وحدات وموضوعات المادة الدراسية في التعليم العام" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.25%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي يخضع لدورات تدريبية مكثفة من الوزارة تتعلق ببناء المنهاج وتحليل المنهاج كما أنهم يشرفون على تدريب المعلمين على تدريب المنهاج.

كما يتضح من الجدول رقم (4.4) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يحلل الأساليب وطرائق التدريس المضمنة في المنهج في ضوء معايير واستراتيجيات التعليم والتعلم" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (73.04%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي من صميم عمله هو حث المعلمين على استخدام طرق التدريس وأساليب التدريس المتنوعة، لذلك يعتمد المشرف التربوي إلى تحليل الأساليب وطرق التدريس.

والفقرة رقم (6)، والتي نصت على "يسهم في تطوير وتقييم المناهج في المرحلة التي يشرف عليها"، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.96%) وهي بدرجة تقدير (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي عادة ما يكون عضواً في لجان تطوير وصياغة المنهاج الدراسي بشكل عام قبل إعداده وأثناء إعداده وبعد إعداده وأثناء تطبيقه كما يعتمد إلى إثرائه.

المحور الثالث تنظيم العملية التعليمية

10 الجدول رقم: (4. 5) يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
7	65.29411765	1.09446	3.2647	1. يمتلك القدرة على إجراء تعديل في النظام التعليمي القائم
3	76.25668449	.97543	3.8128	2. يمتلك القدرة على فحص البرامج والتنظيمات التربوية الجديدة والحكم على مدى صلاحيتها.
6	72.40641711	1.10092	3.6203	3. يحسن كفاءة العملية التعليمية
5	73.26203209	1.07313	3.6631	4. يمارس تفويض الصلاحيات ومنح المسؤوليات وفق خطة واضحة المعالم
4	73.47593583	1.03063	3.6738	5. يتخذ القرارات المناسبة في المواقف التعليمية المتباينة
2	77.59358289	.95976	3.8797	6. ينظم تطبيق المدرسة للوائح المنظمة للعمل
1	78.34224599	1.00459	3.9171	7. يقوم بتوعية المعلمين بنظام التعليم العام

				ولوائحه وقوانينه	
7	65.29411765	1.09446	3.2647	ينمي شعور المعلمين بأهمية الالتزام بمواعيد العمل الرسمي	8.
	72.573	.84736	3.6287	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4.5) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (72.57%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كالتالي:

الفقرة رقم (7)، والتي نصت على "يقوم بتوعية المعلمين بنظام التعليم العام ولوائحه وقوانينه". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.34%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن من مهام المشرف التربوي التي تحدها الوزارة هي توعية المعلمين بنظام التعليم ولوائحه، حيث يميل المشرف التربوي إلى عقد اللقاءات التوعوية الإشرافية وورش العمل التي تحت المعلمين على الالتزام بقوانين العمل التي تسهل شرحه للمنهاج وتحقيق الفائدة المرجوة.

والفقرة رقم (6)، والتي نصت على "ينظم تطبيق المدرسة للوائح المنظمة للعمل". فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.59%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن مديرية التربية والتعليم تقوم بتعيين مشرف تربوي مشرفاً مقيماً في كل مدرسة من مهامه متابعة تطبيق المدرسة للوائح المنظمة للعمل وتقديم تقرير مفصل لمدير التربية والتعليم.

كما يتضح من الجدول رقم (4.5) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كالتالي:

الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يحسن كفاءة العملية التعليمية" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (72.40%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي في وصفه الوظيفي تحسين كفاءة العملية التعليمية من خلال تحسين جودة أداء المعلم بشكل عام ومن خلال الإشراف على تحسين المنهاج وطرق تقويم الطلبة.

والفقرتين رقم (1، 8)، والتي نصت على "يمتلك القدرة على إجراء تعديل في النظام التعليمي القائم"، "ينمي شعور المعلمين بأهمية الالتزام بمواعيد العمل الرسمي" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.29%) وهي بدرجة تقدير (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى: هذه المهام المذكورة يختص بها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم وصناع القرار بالتعاون مع المشرف التربوي، كما أن حث المعلمين على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي عادة ما تكون مسؤولية مدير المدرسة إلا إذا طلب مدير المدرسة من المشرف الحديث مع المعلم لكثرة تأخره أو غيابه.

المحور الرابع تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة:

11 الجدول رقم (4.6): يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب ب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
3	74.70588235	1.20410	3.7353	1. يمتلك المشرف القدرة على وضع خطة شاملة لتحديد احتياجات المدارس من المعلمين .
2	74.81283422	1.08096	3.7406	2. يمتلك القدرة على اختيار كوادر تربوية مؤهلة من الخريجين وفق معايير تحدها الوزارة
6	71.28342246	1.02248	3.5642	3. يستخدم حلقات الإشراف العيادي بفاعلية
1	81.06951872	.91887	4.0535	4. يستخدم أسلوب التغذية الراجعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم

4	73.90374332	1.15461	3.6952	يضع خطة واضحة لتنمية كفاءات المعلمين مهنيًا	5.
5	72.13903743	1.13820	3.6070	يملك القدرة على تصميم برنامج تدريبي متكامل العناصر لتطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم العلمية والمهنية	6.
8	65.82887701	1.22007	3.2914	يدرّب المعلم على تصميم حقيبة تدريبية يستخدمها في التدريب الذاتي	7.
9	64.17112299	1.22500	3.2086	يشكل فرقاً متجانسة من المعلمين لممارسة أسلوب الإشراف التربوي التعاوني	8.
7	66.14973262	1.31972	3.3075	يخطط للمداولات الإشرافية الفردية مع المعلم	9.
	71.562	.93591	3.5781	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4.6) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (71.56%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كالتا:

الفقرة رقم (4)، والتي نصت على "يستخدم أسلوب التغذية الراجعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.06%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي من صميم عمله التحسين المستمر لعملية التعليم والتعلم وبالتالي فإن خبرته تحتم عليه استخدام التغذية الراجعة في عملية التحسين واستخلاص العبر. والفقرة رقم (2)، والتي نصت على "يملك القدرة على اختيار كوادر تربوية مؤهلة من الخريجين وفق معايير تحددها الوزارة" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.81%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي عادة ما يكون عضواً في لجنة اختيار المعلمين أثناء عقد مسابقات التوظيف، مما يعطيه الخبرة الكافية لاختيار أفضل المتقدمين من الخريجين.

كما يتضح من الجدول رقم (4.6) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كالتا:

الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يدرّب المعلم على تصميم حقيبة تدريبية يستخدمها في التدريب الذاتي" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (65.82%) وهي بدرجة تقدير (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرفين التربويين يتبعون أسلوب التدريب التقليدي المتمثل في المحاضرات التي يكون فيها المعلم متلقياً والمشرف مرسلاً، وينقصه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.

والفقرتين رقم (8)، والتي نصت على "يشكل فرقاً متجانسة من المعلمين لممارسة أسلوب الإشراف التربوي التعاوني"، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.18%) وهي بدرجة تقدير (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرفين التربويين عادة ما يميلون إلى نظام المحاضرات التدريبية الجمعية وإن تم تقسيم المتدربين إلى فرق فيتم بشل عشوائي لقلّة الخبرة في هذا المجال وحاجته للمزيد من الوقت والجهد.

المحور الخامس تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين

12 الجدول رقم (4.7): يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
4	75.88235294	1.15680	3.7941	1. يملك القدرة على العمل التعاوني الفعال مع المعلمين في تحقيق أهداف العملية التعليمية
7	73.10160428	1.13026	3.6551	2. يقوم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين
2	82.19251337	.94416	4.1096	3. يملك القدرة على التواصل اللفظي الفعال مع

				الأخرين بفاعلية	
6	74.43850267	1.00545	3.7219	يستطيع التعامل مع المواقف السلبية بفاعلية.	4.
5	74.65240642	1.11925	3.7326	يهيئ أجواء تعليمية حرة لتسهيل عمل المعلمين وتقبلهم للتقويم البناء	5.
1	83.90374332	.96139	4.1952	يقوم ببناء علاقات طيبة مع جميع المعلمين	6.
3	78.34224599	.99115	3.9171	لديه فهم لطبيعة السلوك الإنساني ودوافع ورغبات المعلمين	7.
	77.501	.83690	3.8751	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4.7) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (77.50%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (6)، والتي نصت على "يقوم ببناء علاقات طيبة مع جميع المعلمين". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.90%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرفين التربويين يحرصون على كسب المعلمين عن طريق التعامل معهم بأسلوب حسن في مسعى منه إلى التأثير فيهم، وكذلك عندما يتم تقييم المشرف التربوي بناء على السمعة الطيبة التي يتمتع بها.

والفقرة رقم (3)، والتي نصت على "يملك القدرة على التواصل اللفظي الفعال مع الآخرين بفاعلية" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.16%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن من المعايير التي تضعها الوزارة عند اختيار المشرف التربوي أن يكون لديه القدرة على التواصل، كما أن المشرف التربوي يضع خطة لتدريب المعلمين على التواصل، وبالتالي لا بد له أن يمتلك هذه المهارات.

كما يتضح من الجدول رقم (4.7) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يستطيع التعامل مع المواقف السلبية بفاعلية". فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (74.43%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي عادة ما يتعامل مع المواقف السلبية من منطلق حرصه على المعلم، وعلى حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية.

والفقرة رقم (2)، والتي نصت على "يقوم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين"، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.10%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشكلات التي تواجه المعلمين عادة ما يقوم مدير المدرسة بحلها، ويحيل ما استحال منها إلى المشرف التربوي.

المحور السادس تقويم العملية التعليمية

13 الجدول رقم (4.8): يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات المجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	
3	77.7540107	1.04495	3.8877	يستخدم أدوات وأساليب التقويم المختلفة	1.
5	73.36898396	1.13308	3.6684	يطور أدوات القياس والتقويم المختلفة	2.
2	78.02139037	1.06282	3.9011	يلم باللوائح والقوانين المتعلقة بأخلاقيات التقويم.	3.
7	67.11229947	1.16897	3.3556	يحلل البيانات من خلال استخدام الأساليب	4.

				الإحصائية المختلفة	
6	71.71122995	1.10660	3.5856	يجمع معلومات وبيانات متنوعة عن المعلمين من خلال استخدام طرق موضوعية متعددة	5.
1	80.32085561	.92029	4.0160	يمتلك القدرة على تقويم الأنشطة التعليمية الصفية وغير الصفية	6.
3	77.7540107	1.04495	3.8877	يستخدم أدوات وأساليب التقويم المختلفة	7.
	74.714	.89478	3.7357	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4.8) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال هو (74.71%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ولتفسير ذلك يظهر من خلال الجدول أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (6)، والتي نصت على "لديه القدرة على تقويم الأنشطة التعليمية الصفية وغير الصفية". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.32%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي من صميم عمله تقويم الأنشطة التعليمية الصفية وغير الصفية وبالتالي فإنه عادة يكون خبيراً بتقويم الأنشطة.

والفقرة رقم (3)، والتي نصت على "يلم باللوائح والقوانين المتعلقة بأخلاقيات التقويم". فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.02%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: المشرف التربوي عادة ما يكون لديه خبرة كبيرة في القوانين المتعلقة بالتقويم، لأن ذلك من صلب عمل المشرف التربوي، وهو عادة ما يقوم بتدريب المعلمين على أخلاقيات التقويم. كما يتضح من الجدول رقم (4.8) أن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يجمع معلومات وبيانات متنوعة عن المعلمين من خلال استخدام طرق موضوعية متعددة" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي متساوي قدره (71.71%) وهي بدرجة تقدير (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المشرف التربوي يعتمد على برنامج الإدارات المركزي في الحصول على معلومات عن المعلمين فقط، كما يعتمد على المعلومات المقدمة من المعلم نفسه في الزيارة الأولى التي تكون في أول الفصل الدراسي.

والفقرة رقم (4)، والتي نصت على "يحلل البيانات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.11%) وهي بدرجة تقدير (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى: بعض المشرفين التربويين حاصلين على درجات ومؤهلات عليا، ولديهم القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية التي يتعلمونها أثناء دراستهم في الجامعات.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية) اختبر الباحث صحة فروض الدراسة كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Two independent Sample T-test من أجل اختبار صحة الفرض الأول، ويبين الجدول (4.9) نتائج اختبار (ت) ذلك:

14 الجدول رقم (4.9): يوضح اختبار (T.test) للكشف عن الفروق بحسب متغير الجنس

الدلالة	sig.	df	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغير
لا يوجد دلالة	.102	372	-2.299	.70711	4.0184	163	ذكر
		368.091	-2.345	.82641	4.2046	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.127	372	-.975	.71523	3.7546	163	ذكر
		369.241	-.996	.84980	3.8353	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.739	372	-2.365	.81102	3.5115	163	ذكر
		358.421	-2.385	.86547	3.7192	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.367	372	-2.217	.88105	3.4567	163	ذكر
		362.082	-2.244	.96784	3.6719	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.226	372	-2.977	.86402	3.7301	163	ذكر
		334.340	-2.947	.79950	3.9871	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.440	372	-1.489	.82885	3.6575	163	ذكر
		365.504	-1.514	.94004	3.7962	211	أنثى
لا يوجد دلالة	.785	372	-2.295	.71315	3.6683	163	ذكر
		363.427	-2.326	.79272	3.8500	211	أنثى

يتضح من جدول رقم (4.9): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية وجميع المجالات، حيث حصلت قيمة (sig.) على مستوى دلالة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ويفسر الباحث ذلك: إلى أن المعلمين والمعلمات يشرف عليهم ويتعاملون مع نفس المشرفين التربويين وبالتالي فإن إدراكهم هو نفسه تقريباً. النتائج المتعلقة بالفرض الثاني الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) من أجل اختبار صحة الفرض الثاني، ويبين الجدول (4.10) نتائج اختبار (ت) ذلك:

15 الجدول رقم (4.10): أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بحسب سنوات الخبرة

الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
دالة إحصائياً	.001	7.312	4.316	2	8.631	بين المجموعات
			.590	371	218.976	داخل المجموعات
				373	227.607	المجموع
لا يوجد دلالة	.600	.511	.323	2	.646	بين المجموعات
			.632	371	234.476	داخل المجموعات
				373	235.122	المجموع
دالة إحصائياً	.000	12.546	8.483	2	16.967	بين المجموعات
			.676	371	250.857	داخل المجموعات
				373	267.823	المجموع
لا يوجد دلالة	.100	2.321	2.019	2	4.037	بين المجموعات
			.870	371	322.686	داخل المجموعات
				373	326.723	المجموع

لا يوجد دلالة	.142	1.963	1.368	2	2.736	بين المجموعات	المجال الخامس
			.697	371	258.511	داخل المجموعات	
				373	261.247	المجموع	
دالة إحصائياً	.006	5.225	4.090	2	8.181	بين المجموعات	المجال السادس
			.783	371	290.451	داخل المجموعات	
				373	298.632	المجموع	
دالة إحصائياً	.011	4.596	2.628	2	5.256	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			.572	371	212.133	داخل المجموعات	
				373	217.389	المجموع	

يتضح من جدول رقم (4.10): وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية حيث جاءت قيمة (sig.) على قيمة (0.11). وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما وقد أشار الجدول إلى وجود دلالة في المجالات (الأول، الثالث، والسادس)، وعدم وجود دلالة في المجالات (الثاني، الرابع، الخامس) بسبب أن قيمة (sig.) جاءت أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ولتفسير ذلك سوف يقوم الباحث باستخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية والمجالات ذات الدلالة الاحصائية. كما هو موضح في الجدول رقم (4.11):

16 الجدول رقم (4.11): يوضح اتجاه الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة

10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المجال الاول	
4.067	4.0284	4.4624	أقل من 5 سنوات	4.4624
		0	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.0284
	0	0.43396*	10 سنوات فأكثر	4.067
0	-0.0385	0.39540*	المجال الثالث	
10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	4.0847
3.4944	3.6491	4.0847	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.0847
		0	10 سنوات فأكثر	3.6491
	0	0.43553*	أقل من 5 سنوات	3.6491
0	0.15473	0.59026*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.4944
10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المجال السادس	
3.6488	3.7292	4.0591	أقل من 5 سنوات	4.0591
		0	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.7292
	0	0.32997	10 سنوات فأكثر	3.6488
0	0.08036	0.41033*	الدرجة الكلية	
10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	4.0052
3.7152	3.7652	4.0052	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.0052
		0	10 سنوات فأكثر	3.7652
	0	0.28424	أقل من 5 سنوات	3.7652
0	0.04311	0.32735*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.7152
			10 سنوات فأكثر	3.7152

يتضح من جدول رقم (4.11) اتجاه الفروق في الدرجة الكلية وفي المجال السادس ما بين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات) ويعزو الباحث ذلك: إلى أن المعلمين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ليس لديهم دراية

بطبيعة عمل المشرف التربوي، فبحكم العلاقة التي تنشأ بين المشرف والمعلمين واللقاءات التي تتم بينهم، كل ذلك يجعل طبيعة العمل واضحة للمعلمين من ذوي الخبرة.

كما ويتضح اتجاه الفروق في المجال الأول السمات الشخصية ما بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات) وفروق ما بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات) ويفسر الباحث ذلك: إلى أن المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات عادة لا تكون علاقتهم بالمشرف التربوي كما تكون علاقة المشرفين التربويين بالمعلمين ممن لهم خبرة أكبر.

كما ويتضح اتجاه الفروق في المجال الثالث تنظيم العملية التعليمية ما بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات) وفروق ما بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات) ويفسر الباحث ذلك: أن المعلمين ممن لهم خبرة أقل من 5 سنوات لا يكون لديهم تصور واضح لتنظيم العملية التعليمية كما المعلمين من أصحاب الخبرة، الذين تكونت لديهم تصورات واضحة ومفصلة عن العملية التعليمية بشكل عام وطبيعة عمل المشرف التربوي.

النتائج المتعلقة بالفرض الرابع الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاءة المشرفين التربويين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) من أجل اختبار صحة الفرض الرابع، ويبين الجدول (4.13) نتائج اختبار (ت) ذلك:

17 الجدول رقم (4.13): أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بحسب المنطقة التعليمية

الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
دالة احصائياً	.020	2.539	1.512	6	9.070	بين المجموعات	المجال الاول
			.595	367	218.536	داخل المجموعات	
				373	227.607	المجموع	
دالة احصائياً	.000	6.653	3.844	6	23.066	بين المجموعات	المجال الثاني
			.578	367	212.056	داخل المجموعات	
				373	235.122	المجموع	
دالة احصائياً	.017	2.622	1.835	6	11.009	بين المجموعات	المجال الثالث
			.700	367	256.815	داخل المجموعات	
				373	267.823	المجموع	
دالة احصائياً	.001	3.875	3.244	6	19.463	بين المجموعات	المجال الرابع
			.837	367	307.260	داخل المجموعات	
				373	326.723	المجموع	
دالة احصائياً	.013	2.746	1.870	6	11.223	بين المجموعات	المجال الخامس
			.681	367	250.024	داخل المجموعات	
				373	261.247	المجموع	
	.001	4.023	3.071	6	18.428	بين المجموعات	المجال السادس

دالة إحصائية			.763	367	280.204	داخل المجموعات	
				373	298.632	المجموع	
دالة إحصائية	.001	3.795	2.117	6	12.701	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			.558	367	204.688	داخل المجموعات	
				373	217.389	المجموع	

يتضح من جدول رقم (4.13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية حيث جاءت قيمة (sig.) على قيمة (.001). كما ويشير الجدول إلى وجود فروق في جميع المجالات بسبب أن قيمة (sig.) جاءت أقل من مستوى دلالة (0.05)، ولتفسير ذلك سوف يقوم الباحث باستخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية والمجالات ذات الدلالة الإحصائية. كما هو موضح في الجدول رقم (4.14):

الجدول رقم (4.14): يوضح اتجاه الفروق بحسب المنطقة التعليمية

المجال الأول		شمال غزة	غرب غزة	شرق خان يونس	شرق غزة	الوسطى	رفح	غرب خان يونس
	شمال غزة	3.9952	0					
	غرب غزة	4.0265	-0.03122	0				
	شرق خان يونس	4.0766	-0.08134	-0.05012	0			
	شرق غزة	4.0811	-0.08590	-0.05469	-0.00456	0		
	الوسطى	4.1349	-0.13968	-0.10847	-0.05378	0		
	رفح	4.1435	-0.14828	-0.11706	-0.06694	-0.00860	0	
	غرب خان يونس	4.5000	-0.50476	-0.47354	-0.42342	-0.35648	0	
المجال الثاني		شمال غزة	غرب غزة	شرق خان يونس	شرق غزة	الوسطى	رفح	غرب خان يونس
	شمال غزة	3.3589	0					
	غرب غزة	3.8591	-0.5002*	0				
	شرق خان يونس	3.7297	-0.37080	.12940	0			
	شرق غزة	3.8832	-0.52430*	-0.02410	-0.15349	0		
	الوسطى	3.9167	-0.55774*	-0.05754	-0.18694	-0.03344	0	
	رفح	3.7639	-0.40496	.09524	-0.03416	.11933	.15278	0
	غرب خان يونس	4.1975	-0.83857*	-0.33837	-0.46777	-0.31428	-0.43361	0
المجال الثالث		شمال غزة	غرب غزة	شرق خان يونس	شرق غزة	الوسطى	رفح	غرب خان يونس
	شمال غزة	3.5429	0					
	غرب غزة	3.4683	.07460	0				
	شرق خان يونس	3.5912	-0.04836	-0.12296	0			
	شرق غزة	3.6990	-0.15616	-0.23076	-0.10780	0		
	الوسطى	3.6280	-0.08512	-0.15972	-0.03676	.07104	0	
	رفح	3.4410	.10188	.02728	.15024	.25804	.18700	0
	غرب خان يونس	4.0075	-0.46464	-0.53925	-0.41628	-0.30849	-0.37952	-0.56653
المجال الرابع		شمال غزة	غرب غزة	شرق خان يونس	شرق غزة	الوسطى	رفح	غرب خان يونس
	شمال غزة	3.3190	0					
	غرب غزة	3.4056	-0.08660	0				
	شرق خان يونس	3.4234						
	شرق غزة	3.6813						
	الوسطى	3.5820						
	رفح	3.6728						
	غرب خان يونس	4.0444						

				0	-0.01778	-1.10438	3.4234	شرق خان يونس
			0	-0.25786	-0.27564	-0.36224	3.6813	شرق غزة
		0	.09928	-0.15859	-0.17637	-0.26296	3.5820	الوسطى
	0	-0.09083	.00845	-0.24942	-0.26720	-0.35379	3.6728	رفح
0	-0.37160	-0.46243	-0.36316	-0.62102	-0.63880*	-0.72540*	4.0444	غرب خان يونس
غرب خان يونس	رفح	الوسطى	شرق غزة	شرق خان يونس	غرب غزة	شمال غزة	المجال الخامس	
4.5000	4.1435	4.1349	4.0811	4.0766	4.0265	3.9952		
						0	3.8898	شمال غزة
						0	.22086	غرب غزة
				0	-0.04535	.17551	3.7143	شرق خان يونس
			0	-0.12218	-0.16753	.05333	3.8365	شرق غزة
		0	-0.04449	-0.16667	-0.21202	.00884	3.8810	الوسطى
	0	-0.03175	-0.07623	-0.19841	-0.24376	-0.02290	3.9127	رفح
0	.19841	-0.37905	-0.42353	-0.54571	-0.59107*	-0.37020	4.2600	غرب خان يونس
غرب خان يونس	رفح	الوسطى	شرق غزة	شرق خان يونس	غرب غزة	شمال غزة	المجال السادس	
4.1933	3.5787	3.7778	3.8706	3.5586	3.6349	3.5024		
						0	3.5024	شمال غزة
						0	-0.13254	غرب غزة
				0	.07636	-0.05618	3.5586	شرق خان يونس
			0	-0.31206	-0.23569	-0.36823	3.8706	شرق غزة
		0	.09284	-0.21922	-0.14286	-0.27540	3.7778	الوسطى
	0	.19907	.29191	-0.02015	.05622	-0.07632	3.5787	رفح
0	-0.61463	-0.41556	-0.32272	-0.63477	-0.55841	-0.69095*	4.1933	غرب خان يونس
غرب خان يونس	رفح	الوسطى	شرق غزة	شرق خان يونس	غرب غزة	شمال غزة	الدرجة الكلية	
4.1823	3.7367	3.8009	3.8263	3.6634	3.6573	3.5750		
						0	3.5750	شمال غزة
						0	-0.08229	غرب غزة
				0	-0.00610	-0.08839	3.6634	شرق خان يونس
			0	-0.16287*	-0.16897	-0.60727*	3.8263	شرق غزة
		0	.02539	-0.13748	-0.14358	-0.22587	3.8009	الوسطى
	0	.06412	.08951	-0.07335	-0.07946	-0.16174	3.7367	رفح
0	-0.44553	-0.38141	-0.35602	-0.51888	-0.52499*	-0.60727*	4.1823	غرب خان يونس

يتضح من الجدول رقم (4.14) اتجاه الفروق في المجال الثاني ما بين (شمال غزة) وكل من (غرب غزة، شرق غزة،

الوسطى، غرب خان يونس) لصالح (غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، غرب خان يونس) ويعزو الباحث:

- اجتهاد المشرفين في إيجاد كراسات للطلبة بالاشتراك مع المعلمين للعمل على إثراء المنهج وازدياد الفهم لدى الطلبة.
- اهتمام المشرفين في الاجتماعات الدورية الخاصة بلجان المباحث لكل مادة.
- اهتمام المشرفين في توجيه المعلمين للاهتمام بالتعليم المتمركز حول الطالب لتحسين التعلم التفاعلي.
- لجوء بعض المشرفين للتعلم من تجارب المدارس الخاصة.

كما ويتضح الفروق في المجال الرابع ما بين (شمال غزة) و(غرب خان يونس) وما بين (غرب غزة) و(غرب خان يونس)

لصالح (غرب خان يونس) ويعزو الباحث ذلك:

- المساحة الجغرافية لمنطقة غرب خان يونس أقل وذلك يعطينا انطباع عدد المعلمين أقل مما يعطي المساحة للمشرفين إمكانية الوصول لجميع المدارس.
 - الكفاءة الذي يمتلكها المشرفين من واقع الخبرة التي تزيد عن (15) عام.
 - نسبة المشرفين الحاصلين على الدرجات العلمية العليا تزيد من الإمكانيات لديهم.
 - اعتماد المشرفين على أن التدريبات وقت الدوام المدرسي لإمكانية وصول جميع المعلمين لمركز التدريب بكل سهولة ويسر.
- ويتضح اتجاه الفروق في المجال السادس ما بين (شمال غزة) و(غرب خان يونس) لصالح (غرب خان يونس) ويعزو الباحث ذلك:
- العمل على استخدام الأدوات المناسبة في القياس والتقييم التي تعتمد على الجانب الإحصائي التي تعمل على تقليل الوقت والجهد.
 - خبرة المشرفين السابقة خلال السنوات السابقة تزيد عن (15) عام.
- وأخيراً تظهر الفروق في الدرجة الكلية ما بين (شمال غزة) و (شرق غزة) لصالح (شرق غزة) وما بين (شرق خان يونس) و (شرق غزة) لصالح (شرق غزة) وما بين (شمال غزة) و (غرب خان يونس) لصالح (غرب خان يونس) ويعزو الباحث ذلك:
- امتلاك المشرف الشخصية الاجتماعية القيادية تحقق بناء العلاقة بين المعلم والمشرف الذي يعتبر القدوة الذي يحتذى به.
 - الالتزام بخطة الوزارة وعدم إعادة صياغتها بشكل معلن إلا بالرجوع إلى لجنة تطوير المناهج.
 - كثرة عدد المدارس والمعلمين يجعل من الصعوبة إمكانية الوصول للجميع وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - كثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلم تزيد من رغبة المشرفين بعدم عقد دورات تدريبية بشكل مستمر خلال الدوام.
 - الاعتماد الكلي على المعلم في عملية التقييم لكثرة الأعباء على المشرفين.

أولاً: النتائج:

- 1- مستوى أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين جاء بوزن نسبي (75.41%) وبدرجة تقدير كبيرة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للاستبانة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المشرفين التربويين في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية في الدرجة الكلية لصالح (غرب خان يونس) ولصالح (شرق غزة).
- 5- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية في الدرجة الكلية.

6- واقع الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم جاءت بوزن نسبي (49.30%) وهي درجة تقدير (قليلة).

7- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

8- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأول والرابع والسادس إلى وجود اتجاه للفروق بين (10 سنوات فأكثر) و بين (أقل من 5 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

9- كما توجد فروق في المجال الأول ما بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أقل من 5 سنوات) لصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

10- عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

11- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية ما بين (شمال غزة) و(شرق خانينونس) لصالح (شرق خانينونس) كما ويوجد فروق ما بين (شمال غزة) و(الوسطى) لصالح (الوسطى).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة المتعلقة بالكفاءة المهنية للمشرف التربوي يوصي الباحث بما يلي:

1- تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين وإجراء المقابلات المعمقة والاعتماد على تقارير الأداء السابقة في عملية الاختيار لاختيار مشرف تربوي تتحقق فيه سمات المشرف التربوي الجسمية والخلقية والنفسية.

2- تفعيل الرقابة الإدارية على جميع أدوار المشرف التربوي للتأكد من استيفاء عمل المشرف لمعايير الجودة المتبعة في وزارة التربية والتعليم.

3- تبني نظام أكثر صرامة من قبل دائرة الإشراف التربوي في تدريب المعلمين وربط ذلك بالعلاوات الدورية السنوية والحوافز والمكافآت، وإعادة الهبة للمشرف التربوي في مجال التدريب.

4- تصميم خطط وآليات جديدة ومستحدثة لرفع الروح المعنوية لدى المعلمين، والذي من شأنه أن ينعكس على أداءهم، والنهوض بالعملية التعليمية.

5- خلق بيئة عمل أكثر ايجابية ومحفزة لتشجيع المعلمين على تطوير اداءهم، وتحسين العملية التعليمية، والذي من شأنه أن يحقق روح معنوية عالية لدى المعلمين.

في ضوء نتائج الدراسة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين يوصي الباحث بما يلي:

1- العمل على توفير الإمكانات المادية المسهلة لعمل المشرف التربوي ومنها أجهزة حاسوب وخط انترنت للمشرفين التربويين في مكاتبتهم لإنجاز تقاريرهم ومعاملاتهم وإعداد الدورات التدريبية أو المواد التعليمية، إذ يُلاحظ عدم توفر

- أجهزة حواسيب في مكاتب المشرفين، وبالتالي اعتماد المشرفين التربويين على سكرتيرة قسم الإشراف التربوي أو أخذ العمل إلى البيت لإنجازه.
- 2- عقد دورات تتعلق باستخدام المشرفين للتربويين للتكنولوجيا الحديثة بما فيها الانترنت والحاسوب، ليتمكن المشرفون من الإلمام بما يستجد من معلومات ومهارات بخصوص الإشراف التربوي أو المبحث الذي يشرفون فيه، كما أنها فرصة للتطوير الذاتي والارتقاء بالنفس والمهنة.
- 3- عقد دورات تدريبية متخصصة تتعلق بموضوعات إعداد الخطة الاستراتيجية التعليمية ومحاولة إشراك المشرفين التربويين في صياغة الخطة الاستراتيجية للوزارة.
- 4- التنسيق مع المعهد الوطني للتدريب لتدريب المشرفين التربويين في موضوعات مهارات البحث التطبيقي وتحليل البحوث الإجرائية باستخدام برامج الحزم الإحصائية Spss والتعامل مع البيانات، وتكليفهم بعمل الأبحاث التربوية وتحليل نتائجها
- 5- التنسيق مع وحدة القياس والتقويم والامتحانات بوزارة التربية والتعليم لتدريب المشرفين التربويين في موضوعات الطرق العلمية الحديثة في التقويم والتقويم الواقعي الحديث وبناء الخطط العلاجية المناسبة للموقف التعليمي حتى يتمكن المشرفون من نقلها للميدان بواسطة المعلمين

المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم.

المراجع:

1. بطرس، بطرس(2007): إرشاد ذوي الحاجات الخاصة وأسرههم، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
2. عايش، أحمد(د.ت) تطبيقات في الإشراف التربوي، كلية العلوم التربوية الجامعية الأنوروا- اليونسكو، دار المسيرة.
3. ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
4. وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997): الأطلس الفني، فلسطين.
5. وزارة التربية والتعليم العالي (2008): دليل في الإشراف التربوي، فلسطين.
6. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2010): الدليل المرجعي في الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
1. أبو رحمة، محمد (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو رحمة، محمد (2018): متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لضمان تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
3. الأشقر، هشام (2017): دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
1. الحلاق، دينا(2008) متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
2. الدوسري، مبارك (2017): واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
4. الرشيد، مبارك (2017): واقع أداء المشرفين التربويين لمهامهم الفنية والإدارية في محافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
5. الزرع، مأمون (2011): تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
3. المطرفي، خالد(2017): بعنوان: واقع الكفاءات التخطيطية الإدارية بين الممارسة والأهمية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. المقيد، عاهد (2006): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

5. نواوي، آسيا (2016): واقع تطبي منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقته بالكفاءات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الدوريات والمجلات:

1. الرويلي، سعود (2017) دور المشرف التربوي في عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، 2(1)، ص ص 27-56 .

1. الأغا، إحسان والديب، ماجد(2002): دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع "مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء" جامعة عين شمس، 24-25 يوليو 2002، ص 113-147.

2. الديب، ماجد(2004): واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول، التربية في فلسطين وتغيرات العصر، الجامعة الإسلامية بغزة.

- المواقع الإلكترونية:

1. فتيحة، مهدي (2019) تكوين المعلمين بالكفاءات: ماذا عن البرامج التدريبية؟، ورقة عمل مقدمة في ملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، تم استرجاعها على الرابط: <http://manifest.univ-ouargla.dz/archives/archive/facult>

2. القصار، رائدة (2011): الإشراف التربوي، مقال في صحيفة عمون، عدد 12 مارس 2011، تم استرجاعه على الرابط: <https://www.ammonnews.net/article/82443>

المراجع العربية الإنجليزية

1. Butrus, P. (2007): Guidance for People with Special Needs and Their Families (In Arabic), Dar Al-Maseera Publishing, Printing, and Distribution, Amman, Jordan.
2. Ayesh, A. (n.d.): Applications in Educational Supervision, An-Najah National University, UNESCO College of Educational Sciences, Dar Al-Maseera.
3. Mulhim, S. (2000): Research Methods in Education and Psychology (In Arabic), Dar Al-Maseera Publishing, Distribution, and Printing, Amman.
4. Ministry of Planning and International Cooperation (1997): Technical Atlas, Palestine.
5. Ministry of Education and Higher Education (2008): Guide to Educational Supervision, Palestine.
6. Palestinian Ministry of Education and Higher Education (2010): The Reference Guide to Educational Supervision, Palestinian Ministry of Education and Higher Education, Ramallah, Palestine.

Theses and Dissertations:

1. Abu Rahma, M. (2012): Work Stress and its Relationship to Job Satisfaction among Educational Supervisors in Gaza Governorates, Unpublished Master's thesis, Islamic University, Gaza.
2. Abu Rahma, M. (2018): Application Requirements of School Accreditation Standards to Ensure Quality Implementation in Public Schools in Gaza Governorates, Unpublished Ph.D. dissertation, Al-Quran Al-Kareem University and Sciences Origins, Sudan.
3. Ashqar, H. (2017): The Role of Supervisory Performance Indicators in Enhancing the Effectiveness of Educational Supervisors in Al-Ahsa Educational Directorate, Unpublished Master's thesis, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, Riyadh.

4. Al-Hallaq, D. (2008): Requirements for the Development of Educational Supervision in Secondary Stage in Gaza Governorates in Light of Contemporary Trends, Unpublished Master's thesis, Al-Azhar University - Gaza.
5. Al-Dosari, M. (2017): The Professional Development of Educational Supervisors in Riyadh City from Their Perspective, Unpublished Master's thesis, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, Riyadh.
6. Al-Rashidi, M. (2017): The Reality of Technical and Administrative Tasks Performance by Educational Supervisors in Al-Kharj Governorate, Unpublished Master's thesis, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, Riyadh.
7. Al-Zarai, M. (2011): Determining the Educational Needs of Educational Supervisors in Northern West Bank Governorates from Their Perspective and the Perspective of Principals, Unpublished Master's thesis, An-Najah National University, Nablus.
8. Al-Mutrefi, K. (2017): The Reality of Planning and Administrative Competencies between Practice and Importance among Educational Supervisors from Their Perspective, Unpublished Master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah.
9. Al-Muqaid, A. (2006): The Reality of Supervisory Practices for Educational Supervisors in UNRWA in Gaza in Light of Total Quality Principles and Means of Development, Unpublished Master's thesis, Islamic University, Gaza.
10. Nawayi, A. (2016): The Reality of Performance Leadership System Implementation and Its Relationship to Professional Competencies of Educational Supervisors from the Perspective of Education Office Directors in Makkah Region, Unpublished Master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah.

Journals and Magazines:

1. Al-Ruwaile, S. (2017): The Role of the Educational Supervisor in the Knowledge Era as Perceived by Male and Female Teachers in Arar City, Journal of Northern Humanities, 2(1), pp. 27-56.
2. Al-Agha, I., & Al-Daib, M. (2002): The Role of the Educational Supervisor in Palestine in Enhancing Teacher Performance, Paper presented at the Fourth Scientific Conference "Curricula in Light of the Performance Concept," Ain Shams University, July 24-25, 2002, pp. 113-147.
3. Al-Daib, M. (2004): The Reality of Educational Supervision and the Requirements of Change in Light of the New Palestinian Curricula from the Perspective of Educational Supervisors and Teachers in Gaza Governorate, Paper presented at the First Conference, Education in Palestine and the Changes of the Era, Islamic University, Gaza.

Websites:

1. Fatiha, M. (2019): Teacher Competency Formation: What about Training Programs? Paper presented at the Competency-Based Education Conference, Kasdi Merbah Ouargla University, Algeria. Retrieved from: <http://manifest.univ-ouargla.dz/archives/archive/facult>
2. Al-Qassar, R. (2011): Educational Supervision, an article in Ammon Newspaper, March 12, 2011. Retrieved from: <https://www.ammonnews.net/article/82443>