



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل

من وجهة نظر المعلمين

The Role Of The Educational Supervisor In Improving The Performance Of  
Arabic Language Teachers In Hebron Directorate of Education from  
Teachers' Point of View

إعداد

إيمان عبد الحفيظ يونس زغل

إشراف

د. كمال مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

1443هـ-2022م

## إجازة الرسالة

دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية  
تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إيمان عبد الحفيظ يونس زغل

إشراف

د. كمال مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2022/6/16 م وأجيزت من أعضاء لجنة  
المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

د. كمال مخامرة

مشرفاً و رئيساً

د. كمال مخامرة

د. محمود أحمد الشمالي

ممتحناً خارجياً

د. محمود أحمد الشمالي

د. إبراهيم أبو عقيل

ممتحناً داخلياً

د. إبراهيم أبو عقيل

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022م

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك....

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين....

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كان العمر في عينيه أمناء... إلى من رسم ملامح الطريق القويم ورحل

والدي العزيز رحمه الله

إلى من بركة دعائها تحميني وإلى حضنها الدافئ وقلبها المكتنز بالحنان شمسي التي لا تغيب

أمي الحبيبة

إلى من رزقت به سنداً تميل الدنيا ولا يميل إلى الكتف الذي سيظل أوسع مساحة لسكون روحي

زوجي الحبيب

إلى نور بصري ومن محلهم محلّ الرّوح في البدن ... إخواني وأخواتي وأزواجهم وذريتهم

إلى من تركوا في نفسي أوقافاً جارية وألبسوني معاطف المعرفة... أساتذتي

إلى خليات القلب وأنيسات الرّوح... صديقاتي وزميلاتي الغاليات

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

## إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

إيمان عبد الحفيظ يونس زغل

التاريخ: 16 / 3 / 2022م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه.

ولا يسعني بعد الانتهاء من مجهودي البحثي هذا إلا أن أتقدم بكل الشكر والامتنان للدكتور كمال مخامرة والذي تتلمذت على يديه فكان نعم المعلم الناصح الأمين، والذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي، ومنحني من وقته ونصحه وتوجيهه، ما كان له أكبر الأثر في إغناء هذه الرسالة، جزاه الله خير جزاء، ومتعته بالصحة والعافية.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والممثلة بالدكتور محمود احمد الشمالي ممتحناً خارجياً والدكتور إبراهيم أبو عقيل ممتحناً داخلياً.

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة على ما قدموه لي من توجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام في جامعة الخليل.

وإلى كل يد خفية ساهمت في إتمام وإنجاح هذا العمل مادياً ومعنوياً فلهم مني كل المحبة والتقدير والاحترام.

# دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل

## من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إيمان عبد الحفيظ يونس زغل

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل، وبيان درجة اقتران دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة، وتكون مجتمع الدراسة من (562) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (112) معلم ومعلمة من مديرية تربية الخليل في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2022) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج: أن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مجال الزيارات الصفية جاء بدرجة مرتفعة، تلاها التقويم، وتلاه المنهج وأساليب وطرق التدريس، بدرجة مرتفعة، ثم التخطيط للتدريس، وجاء بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. وفي

ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يليأن يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد جدول زمني؛ لتنفيذ الوحدات الدراسية للمنهج، وأن يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للنشاطات المدرسية، وأن يدرّب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي.

**الكلمات المفتاحية:** المشرف التربوي، المعلمين، اللغة العربية، تربية الخليل.

# **The Role Of The Educational Supervisor In Improving The Performance Of Arabic Language Teachers In Hebron Directorate of Education from Teachers' Point of View**

## **Abstract:**

This study aimed to investigate the role of the educational supervisor in improving the performance of Arabic language teachers in the Hebron Education Directorate, and to show the degree of association of the educational supervisor's role in improving the performance of Arabic language teachers according to the variables (gender, educational qualification, years of experience).

The researcher used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a research tool whose validity and reliability were verified by appropriate methods. (2022/2021)) and they were selected in a stratified random manner according to the study variables.

The results showed: that the role of the educational supervisor in improving the performance of Arabic language teachers in the Hebron Education Directorate from the teachers' point of view on the total degree came to a high degree, and it was found that the field of classroom visits came at a high degree, followed by the curriculum, methods and teaching methods, at a high degree, then planning for teaching , and came to a medium degree, and finally the field of relations with colleagues and the local community came to a medium degree, and there are no statistically significant differences at the significance level ( $0.05 \leq$ ) in the average estimates of the study sample members about the role of the educational supervisor in improving the performance of Arabic language teachers in the Hebron Education Directorate From the teachers' point of view, it is attributed to the variable gender, educational qualification, years of service. In light of the results of the study, the study recommends the following for the educational supervisor to assist the teacher in preparing a timetable; To implement the academic units of the curriculum, and for the educational supervisor to assist the teacher in planning school activities, and for the educational supervisor to train the teacher to develop an enrichment plan for high-achieving students.

**Keywords:** educational supervisor, teachers, Arabic language, Hebron education.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ج	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
9	المقدمة
9	الإطار النظري
25	الدراسات السابقة
32	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
36	مقدمة
36	منهج الدراسة
36	مجتمع الدراسة
36	عينة الدراسة
37	أدوات الدراسة
37	صدق أداة الدراسة
38	ثبات أداة الدراسة
42	خطوات تطبيق الدراسة
42	متغيرات الدراسة
43	المعالجة الإحصائية

	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
46	نتائج أسئلة الدراسة
46	نتائج السؤال الأول
56	نتائج السؤال الثاني
	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
61	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
68	توصيات الدراسة
69	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
36	جدول رقم (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب النفرغ للتدريس
37	جدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
38	جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
41	جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية
44	جدول (5): مفاتيح التصحيح
46	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
47	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتدريس مُرتبةً تنازلياً
49	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم مُرتبةً تنازلياً
50	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي مُرتبةً تنازلياً
52	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الزيارات الصفية مُرتبةً تنازلياً
54	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنهج وأساليب وطرق التدريس مُرتبةً تنازلياً
56	جدول (12): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس
57	جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي
58	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة
59	جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
77	الاستبانة في صورتها الأولية	.1
83	الاستبانة في صورتها النهائية	.2
86	أسماء المحكمين	.3

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

نظراً للدور الرئيس الذي يلعبه المشرف في رفع مستوى أداء المعلمين من خلال الدورات التدريبية ونقل الخبرات بين المعلمين جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث يعبر أداء المعلم من أهم العناصر التي يجب التركيز عليها عند ممارسة المعلم مهامه التربوية.

وتمرّ مسيرة التربية والتعليم بمنعطفات مهمة، فالمتابع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواءً فيما يخص المنهج أو المعلم أو الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، لذا فقد أصبحت كل مفردة من هذه المفردات شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية. ويعد الإشراف التربوي على قدر واسع من الأهمية، لما يشكل من محور أساس في خدمة المسيرة التعليمية وتحسينها، حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم، كغيره من مجالات الحياة، إلى من يوجههم ويشرف على أدائهم، حتى يتطور أدائهم نحو الأفضل، ويواكب كل ما هو جديد في الميدان التربوي (عطا الله، 2011).

ولمّا كان الإشراف التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية، فإن مهام المشرف التربوي تتضمن تقويم الموقف التعليمي بشكل متكامل؛ لربط ما يتم في المدرسة من أعمال ونشاطات وأهداف ومدى ما تحقق منها بسياسة الدولة التعليمية ومتطلباتها وأهدافها المنشودة التي تصبو إليها، ولكي ينجز الإشراف التربوي هذه الوظيفة الرئيسية يحتاج إلى الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل ليتمكن من القيام بمهامه التي تتزايد باستمرار (عبد العزيز، 2017)

وقد مرّ الإشراف التربوي بثلاث مراحل أولها مرحلة التفتيش، حيث كانت تقوم ممارسات المفتشين على أساس استخدام السلطة، وتصيد الأخطاء، وتوجيه النقد واتخاذ الإجراءات الإدارية بحق المخالفين، وكانت العلاقة بينه وبين المعلمين، علاقة سلبية خالية من الثقة والمودة، وفي المرحلة

الثانية استبدلت كلمة تفتيش بتوجيه، وخلالها أصبحت علاقة الموجه والمعلم أكثر إيجابية، وقد انعكس هذا التطور ليس فقط على صعيد المسميات الوظيفية، بل تعادها لخصائص العمل التوجيهي الذي أصبح يعمل على تحسين مستوى أداء المعلمين، وتطوير نموهم المهني باستخدام عدد من الأساليب المتنوعة لتبادل المعلومات مع المعلمين كالزيارات الصفية والمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية، أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة الإشراف التربوي حيث استبدل مصطلح توجيه بالإشراف كون هذا الأخير أعمّ وأشمل من الأول، فهو عملية ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعليمي التعلّمي بجميع عناصره (هزايمة، 2020)

أما حديثاً، ونظراً لضرورة الإشراف التربوي في إطار المنظومة التربوية فإنّ هناك عدد من المؤتمرات والدراسات التي أكدت على أهمية تطوير أدواته وسياساته وأساليبه، وأهمية أن يواكب الإشراف التربوي التغيرات الكبيرة لمواجهة تدفق المعلومات، والتعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة منها، وتبين ضرورة توظيف الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة الإشراف التربوي كافة، لأن أساليب وأنماط الإشراف تنعكس مباشرة على تحقيق أهداف التربية (أبو جبين، 2021).

لذا يعتبر الإشراف التربوي إحدى الركائز الأساسية الهامة لتطوير العمل التربوي، ويتبوأ الإشراف التربوي مكانة عالية في صلب العملية التربوية، وتتبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية التعليمية وتفعيلها كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان المنتج القادر على العطاء والبناء والتطوير في المجتمع الذي يعيش فيه، ولتحقيق هذا الهدف هناك أطراف متعددة تشارك جمعياً في الوصول إلى هذا الهدف، هذه الأطراف تتمثل في التلميذ، المعلم، الإدارة المدرسية، والمشرف التربوي، وحيث إنهم يعملون جميعاً كفريق متكامل، إلا أن العبء الأكبر يقع على كاهل المعلم باعتباره الأداة الأولى لتنفيذ أي برنامج تعليمي (أحمد وعمار، 2018).

ويسهم المعلم بدور أساس في العملية التعليمية فهو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والتربوية، ولا يستغنى عنه فهو حاملٌ للواء العلم المُقدم للطالب من المعارف والاتجاهات والقيم، لذلك فهو أحد المتغيرات الأساسية والمهمة في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وترتكز عملية تجويد المنظومة التعليمية عليه، ويعد أداء المعلم من الأمور المهمة التي تأخذ بها المؤسسات التربوية والتعليمية في العالم، وقد بدأت هذه المؤسسات منذ زمن بتقويم أعمالها في برامج التدريس والقائمين على أعمالها ومنهم المعلمون، ولم يكن ذلك إلا استجابة ورغبة منها في تحسين نوعية خدماتها بغية تحقيق الكفاءة الأدائية العالية للمعلمين والارتقاء بهم (محمد وعثمان، 2019).

ونظراً للدور الذي يقوم به المشرف التربوي بما أسند إليه من مهام وواجبات نحو تطوير المدرسين والنهوض بمهنة التعليم، فقد أنشأت وزارات التربية والتعليم في مختلف البلدان مديرياتٍ وأقساماً تُعنى وتختص بالإشراف التربوي ويتم من خلالها تدريب المشرفين بعد اختيارهم وفق معايير مهنية واضحة حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم المنوطة بهم على أكمل وجه (سالم، 2016).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل.

### مشكلة الدراسة:

ومن خلال عمل الباحثة في شكل التعليم كمدرسة للغة العربية وجدت أن المشرفين يقومون بتوجه المعلمين إلى تحسين أدائهم، ولكن الزيارات اللقاءات التي تتم بين المعلمين والمشرفين غير كافية من أجل توجيه وإرشاد المعلمين لتحسين أدائهم، فالبعض من المعلمين ينقصه الإلمام بمهارات وطرق التدريس بصورة جيدة ولديه ضعف في المعرفة التخصصية، لذا يأتي دور المشرف التربوي في إعداد وتأهيل المعلمين، ومن جانب آخر وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المعلمين نحو عملية الإشراف التربوي بدعوى أنها لا تسهم في تطور المعلم الذي يعد أهم عنصر من عناصر العملية التربوية مهنيًا، وسد النقص في قصوره العلمي، وإنما التركيز على الأمور السلبية لأداء المعلم المهني دون المساهمة

في تطويرها وتنميتها إيجابياً، مما يسبب تدني دافعية المعلم لمهنة التدريس، لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

1. ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة

نظر المعلمين؟ وتفرع من هذا السؤال السؤال الفرعي الآتي:

2. هل توجد فروق في متوسطات درجة دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية

في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخدمة)؟

**فرضيات الدراسة:**

انبثق عن سؤال الدراسة الفرعي الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقصي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية تربية الخليل.
2. التعرف الى الفروق بين تقديرات المعلمين لدور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية تربية الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل

العلمي)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة أنها توفر اطار نظري حول اداء معلمي اللغة العربية ودور المشرفين في تطوير الاداء يمكن للمهتمين والمتخصصين، وكذلك من أهمية الإشراف التربوي في العملية التعليمية، والتربوية، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير دور الإشراف التربوي في تنمية كفايات معلمي اللغة العربية، وتبرز أهمية الدراسة كذلك من كونها تقدم صورة حقيقية عن واقع المشرفين ودورهم في تحسين أداء معلمي اللغة العربية، مما قد يساهم في تذليل المشكلات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي في تفعيل المعلمين للعمل سعياً لحلها.

الأهمية العملية: اهم شيء ان هذه الدراسة توفر أداة يمكن استخدامها من قبل باحثين اخرين او

الاستفادة منها عند اعداد ادوات تبحث في مجالات اخرى

ومن الناحية التطبيقية توفر هذه الدراسة أداة يمكن استخدامها من قبل باحثين آخرين والاستفادة منها عند إعداد أدوات تبحث في مجالات أخرى، وتقدم مؤشرات لنوعية التدريب المطلوب تقديمه للمشرف التربوي.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية ب

**الحدود المكانية:** مدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل.

**الحدود البشرية:** معلمي اللغة العربية في المرحلة الأساسية من (5-10) في مديرية تربية الخليل.

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

**الإشراف التربوي:** العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء أكانت تدريبية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها (محمد، 2018).

**المشرف التربوي:** هو الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الذي يكلف بممارسة مهام الإشراف التربوي التي تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية بجميع جوانبها، ومتابعة ومساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المستمر، مستخدماً مجموعة من الأساليب الإشرافية (السوالمة والقطيش، 2015).

التعريف الاجرائي للمشرف التربوي هو موظف ذو كفاءة مهنية يعمل على زيارة المعلمين بشكل دوري وتزويدهم بالمهارات الطرق والأساليب التي تعمل على تطوير مهاراتهم، وكذلك يعمل على تقييم أداء المعلمين.

**تحسين أداء المعلمين:** يقصد بها مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى المعلم؛ بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الجيد في العملية التعليمية (سالم، 2016).

**أداء المعلم:** هي المهام والواجبات التي يقوم بها المعلم من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (امبيض، 2014).

**التعريف الاجرائي لأداء المعلم** هي المعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبها المعلم من أثناء فترة الدراسة والتدريب من أجل القيام بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل وتزويد الطلبة بالمهارات التعليمية، وقد تم قياسه باستبانة تضم الأبعاد الآتية: (التخطيط للتدريس، التقويم، العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي، الزيارات الصفية، المنهج وأساليب وطرق التدريس).

**مديرية تربية الخليل:** هي إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتماشى مع التوجيهات العامة للدولة، ويتبع لها مدارس مدينة الخليل، وتقوح، وبيت كاحل، وترقوميا.

## الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السّابقة

المقدمة

الإطار النظريّ

الدراسات السّابقة

التعقيب على الدراسات السّابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

تناول هذا الفصل الإطار النظري للإشراف التربوي ومفهومه وأهميته وأهدافه ومهامه وأنواعه وأأسسه والمشكلات التي تواجهه، كما تم الحديث عن أداء المعلم من حيث مفهومه وأهميته وعناصره، ودور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم، أما الدراسات السابقة فقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

### الإشراف التربوي

يعتبر الإشراف التربوي الحديث برنامجاً مخططاً متكاملًا لتحسين العملية التربوية فالمشرف التربوي يستخدم أساليب متنوعة جماعية وفردية وهو في ممارسته أو استخدامه لهذه الأساليب لا يركز اهتمامه على المعلم كفرد فحسب، وإنما على التلاميذ أيضاً فيتعرف على مستوى تحصيلهم وتقدمهم ويطلع على أعمالهم التحريرية إلى جانب مناقشته الشفهية لهم ويمتد اهتمامه أيضاً ليشمل المدى الواسع العريض للعملية التربوية برمتها (العبد، 2010).

وقد تعددت جهات النظر حول الإشراف التربوي، فالبعض يعتبره خدمة تربوية متخصصة للارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية/التعلمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال، ومنهم من يعتبر الإشراف كنظام له مدخلاته وعملياته التي تتداخل وتتفاعل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ضمن معايير ومستويات أداء محددة، ومنهم من يعتبر الإشراف كعمل تعليمي لأنه يضع أمام العاملين التربويين حقائق ومعلومات ومفاهيم وأساليب جديدة، وكعمل تنسيقي؛ لأنه ينفذ ضمن خطة منظمة منسقة، وكعمل تعبيرية يستهدف إحداث تغيير مرغوب فيه في ممارسات العاملين التربويين، وكعمل استشاري يقدم اقتراحات وأبدالا مناسبة وحلولا للمشكلات، ومنهم من يعتبر الإشراف كعملية مخططة

منظمة هادفة تسعى إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم وإدارة تعلم الطلاب بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (شقيرات، 2014).

إنّ موقع المشرف التربوي المتميّز في النظام التربوي قد أكسبه أهميّة خاصّة، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً ومسؤولاً عن تحسين العملية التعليمية من خلال قيامه بمسؤوليات الإشراف التربوي الذي يعرف بأنه "جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والإدارة التعليمية وطرائق التدريس وتقييم العملية التربوية (احميدة وآخرون، 2011).

### مفهوم الإشراف التربوي

وعرّفه الشديفات (2014) الإشراف التربوي بأنه: "النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة جميعها، والتي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعليمية.

وقد عرّفته داس (Das, 2020) بأنه: "الجهود المبذولة لتحفيز وتنسيق وتوجيه التطوير المستمر للمعلمين والعاملين التربويين الآخرين في مؤسسة تعليمية، فردياً وجماعياً لتحسين جميع وظائف المؤسسة. وبالتالي؛ يمكن فهم الإشراف على أنه شكل من أشكال الدعم الفني والخدمة التي يتم تقديمها لمساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة محسنة"

بينما عرّفته غنيم (2020) بأنه: "عملية قيادية تعاونية تعنى بالعملية التربوية وتطوير جميع عناصرها(المنهاج والتعلم وبيئة التعلم والطلاب والمعلمين) ورفع مستواها والحد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول بالمستوى المطلوب"

وبشكل عام، يعني الإشراف مراقبة الأنشطة التي يقوم بها شخص آخر أو الإشراف عليها أو توجيهها وتحفيزها بقصد إجراء تحسينات. ويعتمد مفهوم الإشراف على الاعتقاد بأن التحسين هو جهد تعاوني لأولئك الذين شاركوا مشرفاً كقائد، والذي يعمل أيضاً كمحفز وموجه ومستشار لمرؤوسيه من أجل محاولة الإصلاح. وبالتالي فإن الإشراف التربوي هو محاولة لتنسيق وتوجيه التطوير المستمر للمعلمين في المدرسة سواء بشكل فردي أو جماعي، بهدف تحسين طرق أساليب التدريس والتدريب عليها (Basith & Fitriyadi, 2017).

ومن خلال استعراض التعريفات عرفت الباحثة الإشراف التربوي بأنه عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى أداء المعلم من خلال تزويده بالعديد من المهارات التي يستطيع أن يوظفها أثناء القيام بالمهام التعليمية الموكلة إليه.

#### أهمية الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي ركيزة أساسية في نظام تعليمي، لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعليمية، ويعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المجتمع، وتأتي أهمية الإشراف التربوي من أهمية المعلم الذي يعد أحد أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمية، فالمعلم هو من يحدد نوعية الخريجين، والمعلم القدير يمكنه أن يحدث أثراً ملموساً حتى في حال ضعف المدخلات الأخرى كالمناهج والوسائل التعليمية وأساليب التقويم، لذلك فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعداداً تربوياً سليماً، وعُنيت بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة (الدليمي، 2016).

ويعد التطور الكبير الذي حدث في علوم التربية ودخول التجارب المتنوعة فيه قد أدى كل ذلك إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتتماشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية، ويحتاج هذا التطور إلى الاختيار المناسب والمفيد للمواقف التعليمية المختلفة مما يؤدي إلى جودة الإشراف التربوي، فهي تعد من العمليات الهامة وترجع هذه الأهمية إلى الأسباب التالية حسب صالح (2015):

1. التطور في مجال التربية لتطور المعلومات بصفة عامة: مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، والإحاطة بهذه المعارف المتجددة أمر غير متاح للغالبية لمن يمارسون التعليم، ولذلك فإن الأمر يتطلب وجود هيئة متفرغة لمتابعة تطورات المعارف والممارسات التربوية الحديثة.

2. المساهمة في تطوير التعليم: إن التربية هي الوسيلة الأساسية للإصلاح والتقدم، إذ إن تحسين نوع التربية من أهم إسهامات هذا الإصلاح والتطور، وتحسين نوع التعليم يقوم على رفع مستويات المعلمين والعاملين في التعليم بصفة عامة.

3. صعوبة متابعة جميع النواحي الفنية والإدارية بكل دقة من قبل مدير المدرسة بسبب كثرة الأعمال الملقة على كاهله بالإضافة إلى عدم تمكنه من جميع التخصصات لذلك فالمعلم بحاجة إلى شخص متخصص يشرف على عمله.

4. تفاوت مستويات المعلمين: المعلمون ليسوا سواء في خلفياتهم التعليمية ومستوى إعدادهم الثقافي والمهني ولذا يتحتم وجود هيئة متفرعة للإشراف تكون مهمتها معاونة المعلمين على أداء العملية التعليمية على أفضل صورة ممكنة.

5. الإشراف التربوي وسيلة لتبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التخصص وبين المعلمين بصفة عامة.

6. تحديد احتياج الهيئات التعليمية بالمدارس: يقوم المشرف بحكم طبيعة عمله الميداني وتلمسه للمشكلات التي تعيشها المدارس إلى تحديد احتياج الهيئات التعليمية بعد دراستها الميدانية داخل المدارس.

## أهداف الإشراف التربوي

إن أهداف الإشراف التربوي تتمحور حول تحسين العملية التعليمية عن طريق دراسة كل العوامل التي ترتبط بها وتؤثر عليها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الجهات المختصة، وقد ذكرت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2016) مجموعة من أهداف الإشراف التربوي تتمثل في: مراقبة الواقع التربوي وتحليله، وتطوير كفايات العاملين في الميدان التربوي، وتنمية الانتماء لمهنة التعليم والاعتزاز بها، والتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للتعاون في مجال التخطيط والتنفيذ للبرامج والأبحاث التربوية، وبناء جسور اتصال قوية بين العاملين في حقل التربية والتعليم، وتنفيذ خطط الوزارة بشكل ميداني، وتلمس حاجات المعلمين، وتساعدتهم وتشجعهم على تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق التعاون مع الاطراف الأخرى جميعها.

والإشراف في هذه الأيام لا يهدف إلى فحص أو تقييم أداء المعلمين، ولكنه غدا الآن عملية فنية، تهدف إلى التطوير المستمر للمعلمين، وبالتالي يتوجب على المشرفين التربويين التخلي عن أساليب الإشراف القديمة عند تنفيذ مهامهم على أرض الواقع، واتباع الأساليب الحديثة، لا قراءتها والتغني بها فقط، فالأهم من المعرفة، تطبيقها في موضعها الصحيح والوقت المناسب ( Rohmatika & Kholid, 2019).

ترى الباحثة أن الإشراف التربوي يسعى إلى تحسين الموقف التعليمي، بحيث يتم نقل المتعلم من المتلقي إلى المشارك، ونقل المعلم من ملقن إلى موجه ومحفز، وإعداد المعلمين وصقل مهاراتهم وتوجيه إمكاناتهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

## مهام الإشراف التربوي

يرى الدليمي (2016) أن مهام الإشراف التربوي تنقسم إلى قسمين، هما: مهام عامة (إدارية)، مهام خاصة (فنية)، وهي على النحو التالي:

أولاً: المهام العامة (الإدارية) وتتمثل في: إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل، الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، دراسة التوصيات السابقة للمشرفين، مقابلة المعلمين الجدد والوقوف إلى جانبهم، والتأكد من توافر الطاقة البشرية للمدرسين، والتأكد من توزيع الحصص على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية، وتوزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي، ومراعاة القدرة الاستيعابية للفصول، ومتابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها، وإجراء البحوث والتجارب التربوية، وإعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل.

### ثانياً: المهام الخاصة (الفنية) وتنقسم إلى سبع أقسام:

1. مهام تتعلق بالطالب، وتتمثل في: العناية بالنمو المتكامل للطالب، مراعاة الفروق الفردية،

تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب، غرس قيم العمل التطوعي.

2. مهام تتعلق بتقويم المعلم، وتتمثل في: إعداد الدروس إعداداً منتظماً متكاملًا، وقياس مدى

استجابة الطلاب، وقياس مدى استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة المصلحة

التعليمية، وقياس مدى مراعاة المعلم للفروق الفردية بين الطلاب، وقدرة المعلم على حث

الطلاب على التفكير العلمي.

3. مهام تتعلق بالمنهج، وتتمثل في: التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات

التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل، وتنمية الاتجاهات الإيجابية

وطرق التفكير الفعال، والإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة

الحذف والإضافة، ومناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها، وتحفيز المعلمين

على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.

4. مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات: وتتمثل في: الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة، حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز، والإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة، وتدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها، والاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها، وحث المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكانياتهم، والإشادة بجهود الطلاب في ذلك.

5. مهام تتعلق بالتدريب: وتتمثل في: معرفة الاحتياجات التدريبية لدى المعلمين، واقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين، والمشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة، ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقييم استفادتهم منها.

6. مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية، وتتمثل في: توجيه المعلمين إلى أهمية وضروة النشاط المدرسي، ودراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية، وتوجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به.

7. مهام تتعلق بالاختبار: وتتمثل في: توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك، وإيضاح أساليب تقييم الطلاب، وإعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد، ودراسة نتائج الاختبارات وتقييم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة.

**أنواع الإشراف التربوي:**

هناك ثلاث أنواع للإشراف التربوي كما أشار هارون (2013):

أولاً الإشراف الصفي (الكلينيكي): يحتاج الإشراف الصفي إلى وجود ثقة متبادلة بين المشرف وبين المعلم إذ لابد من المشاركة الفاعلة من المعلم بحيث يتفق هو والمشرف على السلوك المراد ملاحظته، ويقومان بتحليل المعلومات والملاحظة ودراسة نتائجها، وبدون تلك الثقة المتبادلة والتعاون لا يمكن أن يحقق الإشراف الصفي هدفه، وهذا من جملة الانتقادات التي وجهت لهذا النوع من الإشراف فتلك الثقة وذلك التعاون لا يمكن الجزم بوجودهما في كثير من الأحيان، ويمرّ الإشراف الصفي في ثلاثة مراحل وهي : التخطيط، الملاحظة، التقييم والتحليل.

ثانياً الإشراف التطويري: يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية التي يمرون بها، فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفكرة الإشراف التطويري هي: أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم وهي: نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها، صفات المعلم.

ثالثاً الإشراف المتنوع: يرجع تطوير هذا النمط إلى (ألان جلاتون). ويقوم على فرضية بسيطة وهي فطالما أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنويع الإشراف عليهم. وهذا يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتمييزها بمهارات يختار منها المناسب. وقد يكون هناك تشابه بينة وبين الإشراف التطويري، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف المتنوع يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو ما يراه مناسباً له، في حين أن الإشراف التطويري يعطي هذا الحق للمشرف.

### خصائص الإشراف التربوي:

يرى الدليمي (2016) أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي، وهي أن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية يمكنها التأثير في عناصر العملية التربوية من معلمين وطلبة وغيرهم، وتعمل على تنسيق الجهود وصولاً إلى تحسينها وتحقيق أهدافها، وتعاونية بين المشرف

والمعلم وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتفاعلية تتغير ممارستها وتغيير الموقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي، كذلك فإن الإشراف التربوي يهتم بتنمية العلاقات الإنسانية في ميدان العمل، ويستعين بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفردية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية، وتبادل الزيارات والخبرات والندوات، الاجتماعات الفردية والجماعية، والدورات، والمشاغل، والورش التربوية، والدروس التوضيحية والتطبيقية، وغيرها، ويساعد على تشجيع البحث والتجريب والإبداع، كما أنه يقوم على احترام جميع العاملين ويؤمن بالفروق الفردية بين المعلمين ويحترم جميع المستويات المعرفية لديهم.

**يرى صالح (2015) أن سمات وخصائص الإشراف التربوي الفاعل تتمثل في:**

1. الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تركز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي.
2. الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية.
3. الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية إنسانية.
4. الإشراف التربوي عملية قيادية إذ يتوجب على المشرف أن يتصف بالتأثير الإيجابي بجميع الأطراف في الميدان التربوي.
5. الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية.
6. الإشراف التربوي عملية محفزة تشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.
7. الإشراف التربوي عملية فنية تتطلب نمواً مستمراً، لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب.
8. الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية تسعى إلى تأهيل المعلم لتقليل الممارسات السلبية.
9. الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء كوسيلة لتحسينه وتقرير النتائج الإيجابية وتعميمها.

ترى الباحثة أن الإشراف التربوي الفعال يتسم بأنه عملية ديمقراطية منظمة تركز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي، بحيث يسعى إلى تحقيق أهداف التربية فالمشرف قائد تربوي يسعى إلى النهوض بالعملية التعليمية التعلمية من خلال التأثير الايجابي في جميع أطرافها بحيث يكون له تأثير واضح على المعلم والمتعلم من خلال تطوير المواقف التعليمية.

### أسس الإشراف التربوي:

إن أبرز قواعد وأسس الإشراف التربوي كما أشار إليها هارون(2013):

1. التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجازه.
2. المنهجية العملية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي.
3. التجريب العملي وهو دعوة المشرفين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار.
4. التفكير الجماعي والتفكير التعاوني يضاعف القدرة على المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً.
5. المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث يضطر المشرف أحياناً لإجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طارئ.
6. التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية التعلمية.

7. استشراق المستقبل فمن خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العملية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.

8. التواصل والاستمرارية والشمولية حيث التنمية تحتاج إلى تطوير العملية التعليمية التعليمية وتجديدها وأن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع.

9. النقد وخاصة النقد الذاتي فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي ويدرب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم.

المشرف التربوي هو شخص يقوم بعملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية لكافة محاورها (أحمد وعمار، 2018).

**المشكلات التي تواجه المشرف التربوي:**

أشار الكثيري (2017) إلى أن هناك عدداً من المشكلات التي ما زال جهاز الإشراف التربوي يعاني منها والتي تعيق أداء العملية الإشرافية، فمنها:

1. كثرة الضغوط الادارية على المشرف التربوي.
2. عدم وجود تأهيل كافٍ للمشرف التربوي الذي يمكنه من القيام بمهمة الإشراف التربوي.
3. ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
4. ضعف البنية التحتية اللازمة وعدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة على الإشراف التربوي.
5. عدم إشراك المشرف التربوي في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله الميداني.
6. اعتماد المشرف التربوي على القيام بعمله بطريقة آلية اعتيادية تخلو من الابتكار والتجديد.

7. قلة دعم المسؤولين بما يشير إليه المشرف التربوي من مشكلات وما يقترحه من وجهات نظر

### لتطوير الاشراف التربوي

#### أداء المعلم:

يعد الأداء من المواضيع التي نالت الاهتمام الخاص لدى التربويين والاقتصاديين والعسكريين وغيرهم، كون الأداء من المؤشرات الأساسية الدالة على الإنجاز وتحقيق الأهداف، ومع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية، بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء (بو قطف، 2014).

إن أداء المعلم المهني يعد ركيزة أساسية لتطوير العملية التعليمية فهو بالإضافة إلى المنهاج الدراسي والطالب يعتبر المعلم عنصراً رئيسياً فيها، ويكاد يتفق المربون على أنه مهما بذلت من جهود علمية وفنية في إعداد المنهج المدرسي، ومهما استخدم في العملية التعليمية من مستحدثات تكنولوجية وتقنيات تربوية، فإن الحاجة تبقى ماسة لوجود معلم كفؤ يتقن التعامل مع عناصر هذه العملية، بأبعادها المختلفة وبفعالية هادفة لتحقيق الأهداف التعليمية وانطلاقاً من الدور المهم للمعلم وتطوير حركة إعداده وتأهيله، فقد ظهرت مداخل عدة ونماذج كثيرة تهدف إلى تطويره والحكم على أدائه (ربايعة وزكارنة، 2016).

ويظهر أداء المعلم بتنفيذ المعلم للدرس وربط موضوع الدرس بالواقع الاجتماعي للطلاب، واستخدام طرق تدريس متنوعة، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وربط المادة العلمية بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما في الكتاب المدرسي وخلاصة القول إن أداء المعلم هو ما ينجزه المعلم من مهام متعددة المهارات، وترتبط والكفايات التدريسية بشكل قابل للقياس، والمعلم

المعاصر هو ذلك المعلم الذي يختار جوانب أدائه وفق الاتجاهات المعاصرة للتربية، بما يتناسب مع الثوابت الدينية والأخلاقية، وهو الذي يوظف الإمكانيات المادية والمعنوية لتحقيق نتائج التعليم المرغوبة، وعلى المشرف التربوي توظيف الوسائل والأساليب الإشرافية؛ لتحقيق مستويات معقولة لجوانب أداء المعلم، وتشجيع المعلم المبدع، والاستفادة من خبراته وإبداعاته في لجان المبحث كذلك الاهتمام بتحديد جوانب الأداء المطلوب، ومستوياته وتعميمها على المعلمين، وتدريبهم عليها قبل إجراء عملية تقييم أداء المعلم (هارون، 2013).

إنّ المعلم كي ينجح في مهنته عليه أن يكون بارعاً في تدريسه وينال قبول التلاميذ وانتباههم لما يقوله أثناء الحصة ففي تنويع نغمة الصوت بين الارتفاع والانخفاض وحركة اليدين وتنقله بين الصفوف وتوزيع نظراته بين التلاميذ دون التركيز على تلميذ معين، واستعمال الوسائل المعينة في التدريس وغيرها من الأنشطة داخل الفصل هي نوع من التمثيل الخاص بمهنة التدريس والتي ينبغي على المعلم إتقانها حتى يحكم على نفسه بالفشل، وكلما تواضع المعلم زاد قدره ومكانته، وأن يكون قدوة للآخرين وخاصة لتلاميذه الذين يقوم بتعليمهم، فالمعلم ينبغي أن يكون بمثابة القائد والموجه وليس المتسلط، ودوره في عالم اليوم ليس حشو رؤوس التلاميذ فهو المدرب الذي يكشف عن الموهبة والتعلم (خلف وآخرون، 2019).

### أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل، أيا كان موقعه داخل المؤسسة، إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها (بو قطف، 2014).

ويحرص الأفراد وكذلك المؤسسات والحكومات على أن يكون أداؤهم وفق الأهداف المحددة والمطلوبة، وعليه تكمن أهمية الأداء، سواء أكان وظيفياً أم مهنيّاً، للأفراد أم للمؤسسات، من كون الأداء هو الذي يقود الأفراد والمؤسسات إلى النجاح والصعود أو إلى الانكماش، ومن ثم إلى التدهور والإفلاس والإغلاق. بمعنى أن أهمية الأداء لا تعود بالفائدة على الموظف فقط، بل هي للمؤسسة ومن ثم للدولة، وبالتالي للشعب في نهاية المطاف، إذا تم استخدام أداءات الجميع الاستخدام الأمثل والصحيح (الصريرة، 2011).

### عناصر الأداء:

يرى خان (2018) أن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وهي:

1. كفاية الموظف (المعارف): وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب، ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد وتضم المهارات والاتجاهات والقيم.
2. متطلبات العمل: ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.
3. بيئة المنظومة: وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظومة وهيكلتها وإجراءاتها، والخارجية وتضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

### دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم:

إنّ دور المشرف التربوي يهدف الى الارتقاء بمهارات المعلم، فهو موجه، وميسر، ومرشد للمعلم لذا ينبغي عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والكفايات التي تميزه عن غيره، وتهيئ له القدرة على

تحقيق الواجبات والمهام الموكلة له على أكمل وجه، من خلال التخطيط للعملية التعليمية التعليمية، وتنفيذ إجراءاتها وأنشطتها المختلفة، والقدرة على قيادة الموقف التعليمي بصورة فاعلة، وأخيراً القيام بعمليات التقييم المستمر في ضوء الأهداف المنشودة وبهذه المكونات والعناصر يتمثل الأداء التدريسي للمعلم، ويقدر كفاءة المعلم فيها بقدر ما ينعكس إيجابياً على أدائه الصفي، وفيما يلي استعراض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

1. **التخطيط:** تشمل مهارة التخطيط القدرة على تحليل محتوى المادة الدراسية، بالاعتماد على طريقة المنهج العلمي من خلال جمع المعلومات، من أجل وضع الخطط اليومية والسنوية بشكل متناسق، والقدرة على صياغة الأهداف صياغة قابلة للقياس، مع تحديد استراتيجيات التدريس والتقييم، من أجل الخروج بالنتائج المرجوة ( أبو جادو، 2006 ؛ الشقيرات، 2009؛ مريزيق، 2009). ويتمثل دور المشرف التربوي في مجال التخطيط بالعمل على إقناع المعلم بما يجب عليه القيام به في مجال التخطيط، وكيفية وضع الخطة الدراسية، والعمل على إكسابه المهارات الضرورية للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

2. **تنفيذ الحصة:** أما مهارة التنفيذ فتتضمن: مهارات تهيئة غرفة الصف، وإدارة اللقاء الأول، وإدارة أحداث ما قبل الدخول في الدرس، والتهيئة الحافزة والشرح، وطرح الأسئلة، وتنفيذ العروض العملية، والتدريس الاستقصائي، واستخدام الوسائل التعليمية، واستثارة الدافعية للتعلم، والاستحواد على الانتباه، والتعزيز، وتعزيز العلاقات الشخصية، وضبط النظام داخل الصف، وتلخيص الدرس وطريقة التنفيذ هي عبارة: عن الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بتنفيذ عملية التدريس، من خلال الخطوات المتسلسلة والمتربطة لتحقيق الأهداف التعليمية، بصورة تميزه عن غيره من المعلمين الذين يستخدمون نفس الطريقة (طربية، 2008). ويتمثل دور المشرف التربوي في التنفيذ بالعمل على مناقشة المعلم بعد تنفيذ الحصة وتحليل أدائه وتبيان

عناصر القوة وتعزيزها وتبيان عناصر الضعف ومناقشة المعلم حولها مع إعطاء بدائل السلوك المناسب من أجل تطوير أداء المعلم.

3. **التقييم:** ويتضمن التقييم الإجراءات العملية الهادفة لتقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما يتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بهدف تحسين مستوى الأداء للوصول إلى الأهداف المأمولة والمنوي تحقيقها. وتتمثل أهمية التقييم في عملية التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تحقيق التغذية الراجعة، وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف، وتعديل الخطط، ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف، وجلب الراحة والطمأنينة للمعلم (كوافحة، 2003) ويتمثل دور المشرف التربوي في التقييم على أنه عملية تعاونية يشترك فيها جميع المعنيين؛ بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، كما يتسم التقييم بأنه عملية شاملة لكافة أبعاد برنامج الإشراف وعناصره، وهو عملية تشخيصية تستهدف دراسة جوانب القوة والضعف في برنامج الإشراف التربوي بقصد الإفادة من القوة وعلاج الضعف لتطوير أداء المعلم ومن ثم تطوير العملية التعليمية.

### الزيارات الصفية:

هي أسلوب إشرافي يتم فيه ملاحظة أداء وسلوك المعلم الصفّي بهدف رصد وتحليل الموقف التعليمي من جميع الجوانب لتحديد مواطن القوة والضعف في الموقف التعليمي وبالتالي تحسين وتطوير العملية التعليمية وذلك من خلال التعاون المنمّر البناء بين المعلم والمشرف التربوي على عملية التخطيط والتنفيذ والتقويم لهذا الموقف التعليمي (الطردة، 2020).

وتوجد أنواع عديدة من الزيارات الصفية لكل منها أهداف مختلفة تختلف باختلاف المرحلة التعليمية والموقف الصفّي ومنها زيارات استطلاعية للتأكد من توزيع المدرسين كل حسب تخصصه وقدراته،

ومنها زيارات توجيهية لتقديم اقتراحات للمدرسين وتزويدهم بالخبرات، ومنها زيارات توضيحية ومنها التقييمية ختامية لتقويم أداء المعلمين الصفي بعد مرورهم بالخبرات المطلوبة، وهناك زيارات المتابعة للاطمئنان على سير العملية التعليمية والإطلاع على أي اقتراحات جديدة للمعلمين وعلى رسوخ المفاهيم التربوية التي تم الاتفاق عليها مع المعلمين (الشديفات، 2014).

يسعى المشرف التربوي والمعلمون إلي تحقيق العديد من الأهداف التربوية من خلال تنفيذ الزيارات الصفية تمثلت في الكشف عن قدرات المعلمين وتحريرها وتعزيزها وتنميتها نحو تحقيق الأهداف، وحفز همم المعلمين ومدح سلوكهم الإيجابي لجعلهم دائما في أفضل مستوي لكي يستطيعوا اختيار أفضل الطرق والأساليب التدريسية وألوان النشاط المساعدة، والتعرف علي حاجات المعلمين ورغباتهم، وتوطيد العلاقة بين المعلمين وبناء الثقة معهم لكي يقبل المعلم آراء واقتراحات المشرفين التربويين، وتشخيص مواطن القوة والضعف عند المعلمين لمعالجتها وتدعيم مواقف القوة (الدليمي، 2016).

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

دراسة الطردة (2020) هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربويّ لدوره في توجيه معلّمي اللغة العربية في المدارس الثانويّة بتربية وتعليم الخليل لتوفير مناخ صفّي فعّال، وسبل تحسينه، من وجهة نظر المعلمين، في ضوء متغيّرات الدّراسة (النّوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ التحليلي. وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع معلّمي اللغة العربيّة في تربية وتعليم الخليل، البالغ عددهم (132) معلّماً ومعلّمة، وبلغ عدد عيّنة الدّراسة (102) معلّم ومعلّمة، جرى اختيارهم بطريقة المسح الشّامل، واكتفى الباحث بالعيّنة المتّاحة عيّنة للدراسة، المكوّنة من (102) معلّم ومعلّمة من معلّمي اللغة العربيّة في المدارس الثانويّة في مديرية تربية وتعليم الخليل، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصّلت الدّراسة إلى النتائج التّالية: إن درجة ممارسة المشرف التربويّ لدوره في توجيه معلّمي اللغة العربية في المدارس الثانويّة في تربية وتعليم الخليل لتوفير مناخ صفّي فعّال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور المشرف التربويّ في توجيه معلّمي اللغة العربيّة؛ لتوفير مناخ صفّي فعّال في المدارس الثانويّة، في مديرية تربية وتعليم الخليل وتُعزى إلى متغيّرات (النوع، المؤهل العلمي)، في حين وُجدت فروق ظاهرة تُعزى إلى متغيّر (سنوات الخدمة).

دراسة صلاح الدين (2020) هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين، والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء الإشراف التربوي المدمج، ولتحقيق أغراض

الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وطبقت استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة الكمية البالغة (537) معلم، كما تم استخدام المقابلة على عينة الدراسة النوعية مكونة من (15) مشرفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي ومشرفي التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، وقد أظهرت النتائج أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين جاءت بدرجة عالية جداً، كما أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج جاءت بدرجة عالية، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج والأداء المهني، فيما كشفت نتائج الدراسة النوعية أن الإشراف التربوي المدمج يواجه تحديات منها ما يتعلق بالكوادر البشرية كضعف الرغبة في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وما يتعلق بالتجهيزات المادية، كضعف شبكة الإنترنت، وأن أهم سبل مواجهة هذه التحديات توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، ووجود بنية تحتية إلكترونية، وكذلك بيئة عمل مناسبة.

**دراسة السعيد (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من (286) مشرف تربوي فني وإداري، وتكونت عينة الدراسة من (65) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة للعام 2020/2019م الفصل الثاني ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبياناً تكون من (36) فقرة وزعت على سبعة محاور وأظهرت نتائجها بأن للإشراف التربوي دوراً كبيراً بتطوير التنمية المهنية للمعلمين كما أظهرت وجود بعض الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على متغير التنظيم الإداري عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الإناث في حين أنه لا توجد فروق على المتغيرات الأخرى للإشراف التربوي.

**دراسة الشديفات (2014)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من (43) بنداً، توزعت على خمس مجالات وطبقت على (99) معلماً ومعلمة. وقد بينت النتائج ما يأتي: أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق هو بدرجة متوسطة، وقد جاء مجال التقويم في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال الزيارات الصفية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المناهج وأساليب التدريس، ومجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، في حين جاء مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة.، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في التخطيط لصالح الذكور، والزيارات الصفية لصالح الإناث، والمناهج وأساليب التدريس لصالح الذكور. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، والتقويم، وعلى الأداة ككل، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل في المناهج وأساليب التدريس لصالح الدراسات العليا، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي المجالات، وعلى الأداة ككل، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة 10 فأكثر من جهة، وبين كل من فئتي 1 - أقل من 6، وبين 6 - أقل من 10، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي 1 - أقل من 6 وبين 6 - أقل من 10، وفي التخطيط وفي العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة 1 - أقل من 6 وبين 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 1 - أقل من 6 في الأداة ككل.

**دراسة النواله (2014)** أجريت هذه الدراسة بهدف إلقاء الضوء على واقع ممارسة المشرفين التربويين في الأردن للأساليب الإشرافية المعاصرة، من وجهة نظر كل من المشرفين أنفسهم، والمعلمين الذين

يخضعون لتلك العمليات الإشرافية من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفون للمدارس في الأردن. وللوصول إلى إجابة محدّدة عن تساؤلات الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسة وإعداد أداة قياس مكونة من (41) فقرة، مقسمة على ثلاثة محاور، وجرى تطبيق الأداة على عينة الدراسة والبالغ عددها (285) معلماً ومشرفاً تربوياً من مجتمع الدراسة المكون من (1899) مشرفاً ومعلماً تابعين لمديرية تربية وتعليم محافظة الكرك وتم التوصل إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى التزام المشرفين التربويين بالأساليب الإشرافية المعاصرة في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية محافظة الكرك. كما يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زيارتهم الميدانية للمعلمين، من حيث المسمى الوظيفي، ولا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زيارتهم الميدانية للمعلمين من حيث المؤهل التعليمي، ويوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زيارتهم الميدانية للمعلمين من حيث المسمى الوظيفي. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زيارتهم الميدانية للمعلمين، من حيث عدد سنوات الخبرة.

**دراسة امبيض (2014)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين وأثر متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس، والبالغ عددهم ( 727 ) معلماً ومعلمة موزعين على(39) مدرسة حكومية، إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس، البالغ عددهم

(39) مديراً ومديرة، توصلت الدراسة الى نتائج عديدة من أهمها وجود آراء متوسطة إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وبأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات، وأن مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات.

**دراسة احميدة (2012)** هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من (213) معلمة رياض أطفال من مديريات التعليم الخاص في محافظات عمان والمفرق وإربد، وتم بناء استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية على معظم المجالات، وعلى المجالات مجتمعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رأي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر المعلمات في دور المشرف التربوي، وتعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والموقع.

**دراسة اللوح (2012)** هدفت التعرف إلى درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية ، مع الكشف عن أثر متغيرات الدراسة على آراء معلمي اللغة العربية في درجة التحسن نتيجة للإشراف التربوي التطوري، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم بناء مقياس مكون من (62) عبارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت

عينة الدراسة (164) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الإشراف التربوي التطوري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير: الجنس والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة ليو وميلر (Liu & Miller, 2018) هدفت إلى تقديم وصف وتحليل لعملية الإشراف على المعلمين الطلاب في كلية التربية في جامعات ولاية الغرب الأوسط في المدارس الريفية. ولتحقيق أغراض الدراسة، اتبع الباحث طريقة دراسة الحالة الاستكشافية. وطبق الباحث ملاحظات الكترونية متزامنة وفيديو غير متزامن قائم على الممارسات لكل من الطالب المعلم، والمعلم المتعاون، والمشرف لجمع البيانات الأولية للدراسة من عينة الدراسة المؤلفة من مجموعة من الطلاب المعلمين في كلية التربية في جامعة ولاية الغرب. وقد أظهرت النتائج أن العوامل المهمة لتنفيذ الإشراف تتضمن مشاركة العديد من الأفراد في برامج التعليم ومدارس K-12 وبالتالي، تعمل بشكل تعاوني على تطوير الأهداف والإجراءات والنواتج، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن الإشراف الإلكتروني يمثل أداة للطلاب المعلمين ومحفز للعدالة التعليمية في المدارس والمقاطعات الريفية.

دراسة (Fasasi, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الأساسية اتجاه الأدوار التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين أدائهم في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، موقع الدراسة)، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية في ولاية أوسون في نيجيريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة في تصورات معلمي المرحلة الأساسية للأدوار التي

يؤديها المشرف التربوي يعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وموقع الدراسة حيث جاءت لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر والمعلمين الذين يدرسون في مدارس المدن.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### من حيث الأهداف

كان الهدف من دراسة الطردة (2020) معرفة دور المشرف التربوي لتوفير مناخ صفّي فعّال، ودراسة صلاح الدين(2020) تناولت الأداء المهني للمعلمين في ضوء الإشراف التربوي، ودراسة الشديفات (2014)، دراسة امبيض (2014)، دراسة احميدة (2012)، ودراسة (Fasasi, 2011) تناولت دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في حين أن دراسة السعيد (2020) ودراسة النواله(2014) تناولت واقع ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية المعاصرة، أما دراسة اللوح (2012) تناولت تحسين الإشراف التربوي للتطوري للممارسات التدريسية للمعلمين، ودراسة ليو وميلر (Liu & Miller, 2018) تناولت وصف وتحليل لعملية الإشراف على المعلمين.

#### من حيث الأدوات:

استخدمت دراسة الطردة (2020) ودراسة السعيد (2020) ودراسة الشديفات (2014)، ودراسة النواله(2014)، ودراسة امبيض (2014)، ودراسة احميدة (2012) ودراسة اللوح (2012) ودراسة (Fasasi, 2011) الاستبانة أداة لجمع البيانات، بينما استخدمت دراسة صلاح الدين(2020) المقابلة والاستبانة لتحقيق أهدافها، بينما استخدمت دراسة ليو وميلر (Liu & Miller, 2018) الملاحظة كأداة لتحقيق أهدافها.

## من حيث العينة

استهدفت دراسة الطردة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2020)، ودراسة الشديفات (2014)، ودراسة احميدة (2012)، ودراسة اللوح (2012)، ودراسة (Fasasi, 2011) المعلمين، أما دراسة السعيدى (2020) المشرفين التربويين، ودراسة النواله (2014) استهدفت المشرفين والمعلمين، أما دراسة ليو وميلر (Liu & Miller, 2018) استهدفت المعلمين والطلاب، ودراسة امبيض (2014) تكونت عينتها من المديرين والمعلمين.

## من حيث النتائج

توصلت دراسة الطردة (2020)، إلى أن درجة ممارسة المشرف التربويّ لدوره في توجيه معلمي اللغة العربية في المدارس الثانويّة في تربية وتعليم الخليل لتوفير مناخ صفّي فعّال كانت متوسطة، وأظهرت دراسة صلاح الدين (2020) وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج والأداء المهني، وأظهرت دراسة السعيدى (2020) بأن للإشراف التربوي دوراً كبيراً لتطوير التنمية المهنية للمعلمين، بينما بينت دراسة الشديفات (2014)، ودراسة امبيض (2014)، ودراسة احميدة (2012) أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني هو بدرجة متوسطة، وأظهرت دراسة النواله (2014) وجود أثر بمدى التزام المشرفين التربويين بالأساليب الإشرافية المعاصرة، بينما توصلت دراسة اللوح (2012) إلى أنّ الإشراف التربوي التطوري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً، أما دراسة ليو وميلر (Liu & Miller, 2018) فقد أظهرت أن الإشراف الإلكتروني يمثل أداة للطلاب والمعلمين ومحفز للعدالة التعليمية.

استندت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الجهود السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والاستفادة منها في إثراء الإطار النظري بالمادة العلمية وتكوين صورة واضحة عن نتائج من أجل

الاستفادة منها في مناقشة نتائج هذه الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على أدوات تلك الدراسات لبناء أداة هذه الدراسة.

تميز هذه الدراسة من خلال أدواتها والمجتمع الذي طبقت عليه حيث يعتبر معلم اللغة العربية الركيزة الأساسية لجميع المواد الأخرى، فمن خلال مادة اللغة العربية يستطيع الطلبة فهم المواد الأخرى.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عيّنة الدراسة
- رابعاً: أدوات الدراسة
- خامساً: صدق أدوات الدراسة
- سادساً: ثبات أدوات الدراسة
- سابعاً: إجراءات الدراسة
- ثامناً: متغيرات الدراسة
- تاسعاً: المعالجات الإحصائية
- عاشراً: مفتاح التصحيح

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الفصل على وصف لكل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، إضافة إلى وصف لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك يتضمّن وصفاً لإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والتحليل الإحصائي المستخدم.

### أولاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات، وتصنيفها والإجابة عن أسئلة الدراسة، والتأكد من صحة فرضياتها، ومن ثمّ تحليلها من أجل تفسيرها تفسيراً ملائماً، ويساعد هذا المنهج في التعرف على الحقائق والظروف الراهنة والوصول إلى استنتاجات خاصة تسهم في فهم الواقع وتشخيصه، والوقوف على دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة العربية في تربية الخليل.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة العربية في تربية وتعليم في المدارس الحكومية الأساسية (5-10) في الخليل والبالغ عددهم (562) معلماً ومعلمة، بواقع (214) معلماً، و(348) معلمة، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021م، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية تربية الخليل، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس.

### جدول رقم (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

المستوى	العدد	النسبة المئوية
معلم	214	38.1%
معلمة	348	61.9%
المجموع	562	100%

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة (20%) من أفراد المجتمع الإحصائي بناءً على الجنس حيث بلغت العينة (112) معلم ومعلمة منهم (42) معلماً، و(70) معلمة للفصل الدراسي الثاني 2021/2022م، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً، حيث بلغ عدد الاستبانة المستردة (112) استبانة، والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	42	37.5
	أنثى	70	62.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	87	77.7
	ماجستير فأعلى	25	22.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	52	46.4
	5-10 سنوات	25	22.3
	أكثر من 10 سنوات	35	31.3

### رابعاً: أداة الدراسة

عملت الباحثة على تطوير الاستبانة لجمع المعلومات، بالاعتماد على دراسة امبيض (2014) دراسة احميدة (2012) دراسة (Fasasi, 2011) حيث شملت خمس مجالات؛ وذلك من خلال اطلاعها على الأدب التربوي المتعلق بالدراسة والذي يتمحور حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: يشتمل على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: اشتملت الاستبانة على (39) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

المجال الأول: التخطيط للتدريس، وشملت (8) فقرات.

المجال الثاني: التقويم، وشملت (8) فقرات.

المجال الثالث: العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي، وشملت (8) فقرات.

المجال الرابع: الزيارات الصفية، وشملت (7) فقرات.

المجال الخامس: المنهج وأساليب وطرق التدريس، وشملت (8) فقرات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة التقدير العام لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

#### خامساً: صدق أداة الدراسة

للتحقّق من صدق الأداة تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (11) مُحكِّمًا من ذوي الخبرة والاختصاص والمؤهل الأكاديمي في مجال الدّراسة، انظر ملحق رقم (3) وقد طُلب من المحكّمين إبداء رأيهم في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إمّا بالموافقة عليها أو بتعديل ما يلزم تعديله، أو حذف ما لا أهمّية لوجوده، وعدّل المحكّمون وأضافوا بعض الفقرات المناسبة لأبعاد الاستبانة وأهداف الدراسة، وتمّ الأخذ برأيهم، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، انظر ملحق رقم (2).

وقامت الباحثة ولأغراض التوصل إلى صدق المقياس بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية تكونت من (30) من معلمي اللغة العربية من خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب صدق هذا المقياس بحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية

بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
<b>المجال الأول: التخطيط للتدريس</b>			
1.	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للدروس اليومية والفصلية والسنوية	0.675	0.000
2.	يدرب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي	0.68	0.000
3.	يركز المشرف التربوي على مراعاة المعلم للوقت في عملية التخطيط	0.42	0.000
4.	يعد المشرف التربوي خطة نموذجية للمعلمين حديثي التخرج والتعيين	0.51	0.000
5.	يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة	0.49	0.001
6.	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للنشاطات المدرسية	0.53	0.000
7.	يخطط المشرف التربوي للدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم	0.63	0.000
8.	يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد جدول زمني لتنفيذ الوحدات الدراسية للمنهج	0.64	0.000
<b>المجال الثاني: التقويم</b>			
9.	يؤكد المشرف التربوي على تفعيل سجل المتابعة	0.42	0.000
10.	يطلب المشرف التربوي من المعلمين توظيف استراتيجيات التقويم الحديثة وأدواته	0.38	0.000
11.	يدرب المشرف التربوي المعلم على بناء الاختبارات	0.37	0.000
12.	يدون المشرف التربوي ملاحظاته على دفاتر تحضير الدروس الخاصة بالمعلمين	0.32	0.000
13.	يتابع المشرف الملاحظات التي يدونها على سجل الزيارات الإشرافية الخاص بالمعلمين	0.40	0.000
14.	يدرب المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية في إعداد الاختبارات.	0.40	0.000
15.	يدرب المشرف المعلم على تحليل الاختبارات.	0.49	0.000
16.	يعمل المشرف على بناء نماذج للتقويم من أجل تطوير أداء المعلم	0.43	0.000
<b>المجال الثالث: العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي</b>			
17.	يساعد المشرف التربوي المعلم على معرفة فلسفة المجتمع واتجاهاته	0.42	0.000
18.	يعمل المشرف التربوي على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها.	0.47	0.000
19.	يوجه المشرف المعلم إلى ضرورة مشاركة المجتمع المحلي ومناسباته	0.69	0.000

		واحتفالاته المختلفة لخدمة العملية التعليمية.	
0.000	0.43	يشجع المشرف التربوي المعلم على التواصل مع أفراد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.	20.
0.000	0.37	يُدرّب المشرف التربوي المعلم على مهارات التواصل المتعددة.	21.
0.000	0.47	يشجع المشرف التربوي على العمل بروح الفريق	22.
0.000	0.34	يحث المشرف التربوي المعلم على التعاون مع المعلمين.	23.
0.000	0.42	يشجع المشرف تبادل الخبرات بين المعلمين	24.
<b>المجال الرابع: الزيارات الصفية</b>			
0.000	0.37	يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً	25.
0.000	0.43	يعزز المشرف التربوي المعلم بعد الانتهاء من الزيارة وخروجه من الغرفة الصفية	26.
0.000	0.43	يكتب المشرف التربوي ملاحظته عن الزيارة داخل الغرفة الصفية	27.
0.000	0.38	يناقش المشرف التربوي المعلم بمضمون الزيارة الصفية	28.
0.000	0.47	يتابع المشرف التربوي ملاحظاته التي يدونها للمعلم	29.
0.000	0.47	يطلع المشرف التربوي على سجلات المعلم ومنها الخطة الفصلية التي أعدها المعلم	30.
0.000	0.51	يقوم المشرف التربوي باطلاع مدير المدرسة على مضمون الزيارة الصفية	31.
<b>المجال الخامس: المنهج وأساليب وطرق التدريس</b>			
0.000	0.43	يناقش المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج	32.
0.000	0.44	يناقش المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر أخرى غير الكتاب المدرسي	33.
0.000	0.51	يتابع المشرف التربوي خطة تنفيذ المنهاج مع المعلم والإدارة المدرسية	34.
0.000	0.43	يوجه المشرف التربوي المعلم إلى ضرورة استخدام دليل المعلم	35.
0.000	0.68	يناقش المشرف التربوي المعلم في بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي مفسراً لها	36.
0.000	0.56	يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف	37.
0.000	0.63	يعزز المشرف التربوي استخدام المعلم للاتجاهات الحديثة في التدريس	38.
0.000	0.44	يساعد المشرف المعلم في تحديد الإستراتيجيات والأنشطة والوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ الدرس	39.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل بعد

مع الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس

دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين.

#### سادساً: ثبات أداة الدراسة

حسبت الباحثة الثبات بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية وبحساب معادلة ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو موضَّح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية

معامل الثبات	عدد الفقرات	مجالات الدراسة
0.89	8	المجال الأول: التخطيط للتدريس.
0.87	8	المجال الثاني: التقويم.
0.92	8	المجال الثالث: العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي.
0.83	7	المجال الرابع: الزيارات الصفية.
0.88	8	المجال الخامس: المنهج وأساليب وطرق التدريس.
<b>0.96</b>	<b>39</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ قيم ثبات مجالات الدراسة تراوحت بين (83% - 92%)، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية (96%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### سابعاً: إجراءات الدراسة

1- تحديد موضوع الدراسة المتمثل في التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي

اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار أفراد عينة الدراسة.

3- إعداد أدوات الدراسة، حيث تمّ تطوير أداة الاستبانة وتحكيمها وتعديلها بما يتلاءم مع الدراسة

الحالية.

4- بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم تصميم الاستبانة إلكترونياً، ووُزعت بشكل

إلكتروني على معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل.

5- وبعد ذلك تمّ التَّحَقُّق من الاستجابات أُجريت المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة.

6- تفسير ومناقشة النتائج وصوغ التوصيات

### ثامناً: متغيّرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيّرات الآتية:

1- متغيّرات مستقلة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

2- متغيّرات تابعة: دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية تربية الخليل

من وجهة نظر المعلمين.

### تاسعاً: المعالجات الإحصائية

قد تمّت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنّسب المئوية، والمتوسّطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، واختبار (ت)

(t-test)، واختبار تحليل التباين الأحاديّ (one way ANOVA analysis of variance)،

ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار شيفه للمقارنات البعدية؛ وذلك باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### عاشراً: مفتاح التصحيح

للتّعرف إلى تقديرات أفراد العيّنة، وتحديد درجة الموافقة حول دور المشرف التربوي في تحسين

أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وفق قيمة

المتوسّط الحسابي، فقد تمّ حساب المدى (5-1=4)، ثم تمّ تقسيمه على (3) للحصول على طول

الخلية الصّحيح (4÷3=1.33)، وبعد ذلك تمّ إضافة هذه الدرجة إلى أقلّ قيمة في المقياس (أو بداية

المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما في الجدول (5):

جدول (5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

## الفصل الرابع

(عرض النتائج وتحليلها)

## عرض النتائج وتحليلها

يتضمّن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحّة فرضيّاتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

**نتائج السؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين.**

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
73.2	متوسطة	0.77	3.66	التخطيط للتدريس.
74.6	مرتفعة	0.73	3.73	التقويم.
72.8	متوسطة	0.79	3.64	العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي.
78.2	مرتفعة	0.69	3.91	الزيارات الصفية.
73.4	متوسطة	0.73	3.67	المنهج وأساليب وطرق التدريس.
74.4	مرتفعة	0.66	3.72	الدرجة الكلية

يتّضح من جدول رقم (6) أنّ دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.72) مع انحراف معياري (0.66)، وبنسبة بلغت (74.4%)، وكانت درجة الزيارات الصفية هي

المجال الأعلى ، فقد جاء بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.69)، وتلاها التقويم بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (0.73)، وتلاها المنهج وأساليب وطرق التدريس بمتوسط حسابي (3.67) مع انحراف معياري (0.73) ، وتلاها التخطيط للتدريس بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (0.77)، وأخيراً جاءت العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (0.79).

والجداول الآتية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة حسب مجالاتها:

### 1- التخطيط للتدريس:

يبين جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتدريس مُرتبةً تنازلياً.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتدريس مُرتبةً تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
1.	يركز المشرف التربوي على مراعاة المعلم للوقت في عملية التخطيط	4.08	0.89	81.6	مرتفعة
2.	يخطط المشرف التربوي للدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم	3.84	0.87	76.8	مرتفعة
3.	يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة	3.83	1.01	76.6	مرتفعة
4.	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للدروس اليومية والفصلية والسنوية	3.69	1.07	73.8	مرتفعة
5.	يُعد المشرف التربوي خطة نموذجية للمعلمين حديثي التخرج والتعيين	3.61	1.021	72.2	متوسطة
6.	يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد جدول زمني	3.53	1.01	70.6	متوسطة

				لتففيذ الوحدات الدراسية للمنهج	
متوسطة	67.2	1.01	3.36	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للنشاطات المدرسية	.7
متوسطة	67	1.16	3.35	يدرب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي	.8
متوسطة	73.2	0.77	3.66	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنّ درجات الاستجابة لمجال التخطيط للتدريس كانت متوسطة، وقد

بلغت الدرجة الكلية لها (3.66) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة مع انحرافٍ معياريّ (0.77).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (يركز المشرف التربوي على مراعاة المعلم للوقت في عملية التخطيط)، بمتوسط حسابي (4.08)، بانحراف معياريّ (0.89)، يليها ما ورد في فقرة (يخطط المشرف التربوي للدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياريّ (0.87)، يليها ما ورد في فقرة (يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياريّ (1.01). في حين كانت أدنى الفقرات هي فقرة (يدرب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياريّ (1.16)

## 2- التقييم

يبين جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقييم مُرتبةً تنازلياً.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقييم مُرتبةً تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
1	يؤكد المشرف التربوي على تفعيل سجل المتابعة	4.34	0.76	86.8	مرتفعة
2	يطلب المشرف التربوي من المعلمين توظيف استراتيجيات التقييم الحديثة وأدواته	4.15	0.81	83	مرتفعة
3	يتابع المشرف الملاحظات التي يدونها على سجل الزيارات الإشرافية الخاص بالمعلمين	3.68	1.02	73.6	مرتفعة
4	يدير المشرف التربوي المعلم على بناء الاختبارات	3.64	1.09	72.8	متوسطة
5	يدير المشرف المعلم على تحليل الاختبارات.	3.56	1.11	71.2	متوسطة
6	يدون المشرف التربوي ملاحظاته على دفاتر تحضير الدروس الخاصة بالمعلمين	3.52	1.08	70.2	متوسطة
7	يدير المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية في إعداد الاختبارات	3.51	1.08	70.2	متوسطة
8	يعمل المشرف على بناء نماذج للتقييم من أجل تطوير أداء المعلم	3.48	1.07	69.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.73</b>	<b>0.73</b>	<b>74.6</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول السابق أنّ درجات الاستجابة لمجال التقييم كانت مرتفعة، وقد بلغت الدرجة

الكلية لها (3.73) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة مع انحرافٍ معياري (0.73).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

فقرة (يؤكد المشرف التربوي على تفعيل سجل المتابعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34)، وانحراف معياري (0.76)، تلتها فقرة (يطلب المشرف التربوي من المعلمين توظيف استراتيجيات التقويم الحديثة وأدواته) بمتوسط حسابي مقداره (4.15)، وانحراف معياري (0.81)، وتلتها فقرة (يتابع المشرف الملاحظات التي يدونها على سجل الزيارات الإشرافية الخاص بالمعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وانحراف معياري (1.02).

في حين كانت أدنى الفقرات هي فقرة (يعمل المشرف على بناء نماذج للتقويم من أجل تطوير أداء المعلم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.07).

### 3- العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي

يبين جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي مُرتبةً تنازلياً.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي مُرتبةً

#### تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
1	يحث المشرف التربوي المعلم على التعاون مع المعلمين.	3.93	0.92	78.6	مرتفعة
2	يشجع المشرف تبادل الخبرات بين المعلمين	3.92	0.91	78.6	مرتفعة
3	يشجع المشرف التربوي على العمل بروح الفريق	3.91	0.91	78.2	مرتفعة
4	يُدرب المشرف التربوي المعلم على مهارات التواصل المتعددة.	3.66	1.01	73.2	متوسطة
5	يشجع المشرف التربوي المعلم على التواصل مع أفراد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.	3.49	1.03	69.8	متوسطة
6	يوجه المشرف المعلم إلى ضرورة مشاركة	3.43	1.06	68.6	متوسطة

				المجتمع المحلي مناسباته واحتفالاته المختلفة لخدمة العملية التعليمية.	
متوسطة	68.2	1.01	3.42	يساعد المشرف التربوي المعلم على معرفة فلسفة المجتمع واتجاهاته	7
متوسطة	68.2	1.07	3.41	يعمل المشرف التربوي على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها.	8
متوسطة	72.8	0.79	3.64	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنّ درجات الاستجابة لمجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي كانت متوسطة، وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.64) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة مع انحرافٍ معياريّ (0.79).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (بحث المشرف التربوي المعلم على التعاون مع المعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياريّ (0.92)، وتلتها فقرة (يشجع المشرف تبادل الخبرات بين المعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (3.92)، وانحراف معياريّ (0.91)، وتلتها فقرة (يشجع المشرف التربوي على العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.91)، وانحراف معياريّ (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات هي فقرة (يعمل المشرف التربوي على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياريّ (1.07).

#### 4- الزيارات الصفية

يبين جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الزيارات الصفية مُرتبةً تنازلياً.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الزيارات الصفية مُرتبةً تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
1	يطلع المشرف التربوي على سجلات المعلم ومنها الخطة الفصلية التي أعدها المعلم	4.16	0.88	83.2	مرتفعة
2	يناقش المشرف التربوي المعلم بمضمون الزيارة الصفية	4.14	0.97	82.8	مرتفعة
3	يقوم المشرف التربوي بإطلاع مدير المدرسة على مضمون الزيارة الصفية	4.06	0.88	81.2	مرتفعة
4	يكتب المشرف التربوي ملاحظاته عن الزيارة داخل الغرفة الصفية	3.91	0.98	78.2	مرتفعة
5	يعزز المشرف التربوي المعلم بعد الانتهاء من الزيارة وخروجه من الغرفة الصفية	3.87	1.04	77.4	مرتفعة
6	يتابع المشرف التربوي ملاحظاته التي يدونها للمعلم	3.78	0.99	75.6	مرتفعة
7	يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً	3.51	1.21	70.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.91</b>	<b>0.69</b>	<b>78.2</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول السابق أن درجات الاستجابة لمجال الزيارات الصفية كانت مرتفعة، وقد بلغت

الدرجة الكلية لها (3.91) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة مع انحرافٍ معياري (0.69).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

فقرة (يطلع المشرف التربوي على سجلات المعلم ومها الخطة الفصلية التي أعدها المعلم) بمتوسط حسابي مقداره (4.16)، وانحراف معياري (0.88)، وتلتها فقرة (يناقش المشرف التربوي المعلم بمضمون الزيارة الصفية) بمتوسط حسابي مقداره (4.14)، وانحراف معياري (0.97)، وتلتها فقرة (يقوم المشرف التربوي باطلاع مدير المدرسة على مضمون الزيارة الصفية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06)، وانحراف معياري (0.88).

في حين كانت أدنى الفقرات هي فقرة (يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.21).

#### 5. المنهج وأساليب وطرق التدريس

يبين جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنهج وأساليب وطرق التدريس مُرتبةً تنازلياً.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنهج وأساليب وطرق التدريس مُرتبةً

#### تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
1	يعزز المشرف التربوي استخدام المعلم للاتجاهات الحديثة في التدريس	3.87	0.87	77.4	مرتفعة
2	يتابع المشرف التربوي خطة تنفيذ المنهاج مع المعلم والإدارة المدرسية	3.77	0.85	75.4	مرتفعة
3	يناقش المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر أخرى غير الكتاب المدرسي	3.75	0.91	75	مرتفعة
4	يساعد المشرف المعلم في تحديد الاستراتيجيات والأنشطة والوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ الدرس	3.75	1.01	75	مرتفعة
5	يوجه المشرف التربوي المعلم إلى ضرورة	3.65	0.99	73	متوسطة

				استخدام دليل المعلم	
متوسطة	72.6	0.99	3.63	يناقش المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج	6
متوسطة	72.6	1.05	3.63	يناقش المشرف التربوي المعلم في بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي مفسراً لها	7
متوسطة	66.4	1.11	3.32	يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف	8
متوسطة	73.4	0.73	3.67	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنّ درجات الاستجابة لمجال المنهج وأساليب وطرق التدريس كانت متوسطة، وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.67) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة مع انحرافٍ معياريّ (0.73).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (يعزز المشرف التربوي استخدام المعلم للاتجاهات الحديثة في التدريس) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.87)، وانحراف معياريّ (0.87)، وتلتها فقرة (يتابع المشرف التربوي خطة تنفيذ المنهاج مع المعلم والإدارة المدرسية) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.77)، وانحراف معياريّ (0.85)، وتلتها فقرة (يناقش المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر أخرى غير الكتاب المدرسي) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.75)، وانحراف معياريّ (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات هي فقرة (يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.32)، وانحراف معياريّ (1.11).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق في متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

انثق عن هذا السؤال الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس.

للتحقّق من صِحّة الفرضيّة السابقة حسب متغير الجنس، تمّ استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (12).

جدول (12): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.20	1.28	110	0.77	3.54	42	ذكر	التخطيط للتدريس
			0.78	3.74	70	أنثى	
0.22	1.23	110	0.69	3.63	42	ذكر	التقويم
			0.76	3.80	70	أنثى	
0.90	0.11	110	0.75	3.66	42	ذكر	العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي
			0.83	3.64	70	أنثى	
0.91	0.10	110	0.56	3.91	42	ذكر	الزيارات الصفية
			0.77	3.92	70	أنثى	
0.39	0.85	110	0.76	3.60	42	ذكر	المنهج وأساليب وطرق التدريس
			0.72	3.72	70	أنثى	
0.45	0.75	110	0.62	3.67	42	ذكر	الدرجة الكلية
			0.69	3.77	70	أنثى	

يتضح من جدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.45)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تمّ قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية ب في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة حسب متغير الجنس، تمّ استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (13).

جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.23	1.19	110	0.76	3.62	87	بكالوريوس فأقل	التخطيط للتدريس
			0.83	3.83	25	ماجستير فأعلى	
0.75	0.31	110	0.70	3.75	87	بكالوريوس فأقل	التقويم
			0.86	3.70	25	ماجستير فأعلى	
0.80	0.25	110	0.77	3.64	87	بكالوريوس فأقل	العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي
			0.91	3.69	25	ماجستير فأعلى	
0.41	0.81	110	0.66	3.95	87	بكالوريوس فأقل	الزيارات الصفية
			0.81	3.82	25	ماجستير فأعلى	

0.79	0.26	110	0.72	3.67	87	بكالوريوس فأقل	المنهج وأساليب وطرق التدريس
			0.81	3.71	25	ماجستير فأعلى	
0.87	0.15	110	0.64	3.72	87	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
			0.77	3.75	25	ماجستير فأعلى	

يتّضح من جدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.87)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تمّ قبول الفرضية الصّفرية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

للإجابة على الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية التربية والتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.70	3.84	52	أقل من 5 سنوات	التخطيط للتدريس
0.80	3.52	25	5-10 سنوات	

0.84	3.51	35	أكثر من 10 سنوات	التقويم
0.70	3.91	52	أقل من 5 سنوات	
0.75	3.53	25	5-10 سنوات	
0.74	3.63	35	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.75	52	أقل من 5 سنوات	العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي
0.88	3.49	25	5-10 سنوات	
0.72	3.61	35	أكثر من 10 سنوات	
0.74	3.95	52	أقل من 5 سنوات	الزيارات الصفية
0.74	3.84	25	5-10 سنوات	
0.59	3.92	35	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.84	52	أقل من 5 سنوات	المنهج وأساليب وطرق التدريس
0.80	3.52	25	5-10 سنوات	
0.84	3.51	35	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.91	52	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.75	3.53	25	5-10 سنوات	
0.74	3.63	35	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وللتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA) للفروق في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وقد توصّلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (15).

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفرق في دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير

سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.08	2.53	1.48	2	2.98	بين المجموعات	التخطيط للتدريس
		0.58	109	63.97	داخل المجموعات	
			111	66.95	المجموع	
0.05	2.89	1.52	2	3.04	بين المجموعات	التقويم
		0.52	109	57.23	داخل المجموعات	
			111	60.27	المجموع	
0.39	0.942	0.60	2	1.21	بين المجموعات	العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي
		0.64	109	69.73	داخل المجموعات	
			111	70.93	المجموع	
0.80	0.21	0.10	2	0.21	بين المجموعات	الزيارات الصفية
		0.48	109	53.04	داخل المجموعات	
			111	53.25	المجموع	
0.86	0.15	0.08	2	0.17	بين المجموعات	المنهج وأساليب وطرق التدريس
		0.55	109	60.07	داخل المجموعات	
			111	60.23	المجموع	
0.28	1.26	0.55	2	1.11	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.43	109	47.88	داخل المجموعات	
			111	48.98	المجموع	

يتضح من جدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية

بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة وذلك؛ لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.288)، أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تمّ قبول الفرضية الصّفرية

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج والتوصيات

## تفسير نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية، فإن الباحثة تفسر نتائج الدراسة حسب أسئلتها على النحو الآتي:

**مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين بأن درجة الزيارات الصفية كانت أعلى مجالاً فقد جاء بدرجة مرتفعة، تلاها التقويم، وتلاها المنهج وأساليب وطرق التدريس، وجاء بدرجة مرتفعة، تلاها التخطيط للتدريس، وجاء بدرجة متوسطة، وأخيراً العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2020)، ودراسة السعيد (2020)، ودراسة اللوح (2012)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشديفات (2014) التي أظهرت درجة متوسطة لدور المشرف التربوي في تطور أداء المعلم، وقد جاء مجال التقويم في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال الزيارات الصفية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المناهج وأساليب التدريس، ومجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، في حين جاء مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة.

ويستدل من هذه النتيجة أن المشرف التربوي يزور المعلم من أجل ملاحظة أدائه وتوجيهه إلى الأسلوب الأمثل من أجل إكساب الطلبة أفضل مستوى من المهارات التعليمية، فنجد أن الهدف الأساسي من زيارة المشرف هو تحسين أداء المشرف من خلال الاطلاع على سير عمل المعلم خلال فترة من الزمن يزوره فيها ويتم استعراض الأعمال التي قام بها المعلم خلال الفترة السابقة من زيارة المشرف التربوي ونقده بطريقة بناءة والأعمال التي يمارسها المعلم أثناء عملية التدريس من أساليب وطرق تدريس وكذلك إعداد وبناء الخطط وكل ذلك يكون من خلال علاقات سليمة يتم تبادلها الحديث فيها بين المعلم والمشرف من أجل الوقوف على بعض الانحرافات من أجل تصحيح مسارها.

وترى الباحثة أن المشرفين التربويين يعملون بشكل أساسي على تنظيم الزيادة الإشرافية للمعلم لذا جاءت الزيارات الصفية أعلى درجة، ثم يقوم بعد ذلك مناقشة المعلم من أجل كتابة التقرير فيكون التصور الأساسي لدى المعلم والمشرف هو تقييم العمل الذي زاره المعلم خلال الحصة الصفية التي شاهدها، فهنا يكون الحكم على المنهج والأسلوب المتبع، ومراجعة الأعمال الكتابية التي تضم عملية التخطيط، ونجد ان العلاقات التي يكونها المعلم مع المجتمع المحلي الزملاء نادراً ما يتم السؤال عنها لذا جاءت في الترتيب الأخير من بين المجالات.

أما فيما يتعلق بتفسير نتائج مجالات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية

فجاء كل مجال على حدة:

أولاً: التخطيط للتدريس:

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي مجال التخطيط للتدريس كانت متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات: الفقرة (يركز المشرف التربوي على مراعاة المعلم للوقت في عملية التخطيط)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يدرب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يعمل على مساعدة المعلم في تحسين مستوى التخطيط وذلك من خلال مراعاة الوقت بحيث يتابع مدى تقدم المعلم بالمادة الدراسية وخاصة أن الدوام المدرسي محكوم بالوقت سواء أكان على مستوى الفصل الدراسي أم على مستوى الحصة الواحدة، فنجد أن المشرف يتابع عملية التخطيط ويعمل على توجيه المعلم إذا كان هناك بعض الاخفاقات في عملية التخطيط، وقد ظهر أن عملية التخطيط جاءت بدرجة متوسطة لكون الظروف التي تمر فيها المدارس من أزمات تؤثر بشكل واضح على عملية التخطيط فنجد أن هناك هُدْر في الوقت في السنوات الأخيرة مما حدّ من فاعلية التخطيط لدى المعلمين.

## ثانياً: التقويم:

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي مجال التقويم كانت مرتفعة، وقد كانت أعلى الفقرات: الفقرة (يؤكد المشرف التربوي على تفعيل سجل المتابعة)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يعمل المشرف على بناء نماذج للتقويم من أجل تطوير أداء المعلم).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي لديه قدرة على نقل الخبرات التعليمية بين المعلمين من خلال الزيارات التي يقوم فيها للمدارس كما أن المشرف التربوي لديه القدرة على تزويد المعلم بأدوات التقويم الملائمة لكل درس من الدروس، ونجد أن المشرف التربوي يتابع الأدوات التي استخدمها المعلم في تقويم الطلبة فيتابع سجل المتابعة والاختبارات التي تم تقديمها للطلبة، ويعمل على مناقشة المعلم في كيفية تصحيح وتقييم الامتحانات، فنجد أن المعلم يكتسب المهارات من خبرة المشرف التربوي في إجراءات عملية التقويم.

## ثالثاً: العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي:

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي كانت متوسطة، وقد كانت أعلى الفقرات: الفقرة (يحث المشرف التربوي المعلم على التعاون مع المعلمين)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يعمل المشرف التربوي على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يعمل على نقل الخبرات بين المعلمين في المبحث الواحد، كما أنه يشجع التعليم التكاملي من خلال ربط المواد الدراسية مع بعضها البعض من أجل إكساب المهارات للطلبة، لذا فالمشرف يتابع مادة اللغة العربية فقط ولا يتابع المواد الأخرى لذا فهو يعمل على تحسين مستوى العلاقات بين أفراد المبحث الواحد، ولا يعمل على متابعة العلاقات الأخرى بين الزملاء من المباحث الأخرى، وكذلك علاقة المعلم بالمجتمع المحلي.

#### رابعاً: الزيارات الصفية:

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي مجال الزيارات الصفية كانت بدرجة مرتفعة. وقد كانت أعلى الفقرات: الفقرة (يطلع المشرف التربوي على سجلات المعلم ومنها الخطة الفصلية التي أعدها المعلم)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف يقوم بالزيارات الصفية من أجل متابعة أداء المعلم في الغرفة الصفية وهناك تركيز كبير من قبل المشرفين على أداء المعلم في الغرفة الصفية لذا نجد أن أداء المعلمين يتعرض للنقد البناء من قبل المشرف من أجل تحسين أداء المعلم، ولكن الزيارة الصفية تتأثر بالعديد من الظروف منها مدى استعداد الطالب للحصة، وكذلك مدى تقبل الطالب للمشرف في الغرفة الصفية وخاصة حين يزور الحصة الصفية دون معرفة الطالب أو المعلم بموعد الزيارة من أجل الاستعداد، فنجد أن هناك العديد من الملاحظات الجوهرية التي يمكن أن يضيفها المشرف للمعلم من أجل تحسين أدائه.

#### خامساً: المنهج وأساليب وطرق التدريس:

تبين بأن دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي مجال المنهج وأساليب وطرق التدريس كانت متوسطة، وقد كانت أعلى الفقرات: الفقرة (يعزز المشرف التربوي استخدام المعلم للاتجاهات الحديثة في التدريس)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يعمل على توجيه معلم اللغة العربية في التركيز على المواضيع ذات الأهمية في المنهج الدراسي، واستخدام الأساليب الحديثة أثناء عملية التدريس، كما أن المشرف يزور المعلم في الفصل مرة واحدة لذا فهو يوجه المعلم مرة واحدة ضمن درس معين تم

حضوره من قبل المشرف، فهو يعطي فقط الملاحظات التي تخص ذلك الدرس، لذا نجد أن مستوى تحسين المشرف لأداء المعلم لمجال المنهج وأساليب التدريس كانت متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تحليل نتائج الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى التي تنص على: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطردة (2020)، ودراسة امبيض (2014)، ودراسة (Fasasi, 2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السعيد (2020) والتي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

وقد تعزى هذه النتيجة أن جميع التعليمات التي يزودها المشرفون التربويون لمعلمي اللغة العربية تشمل الذكور والإناث على حد سواء، وأن المعارف والمهارات التي يعمل المشرفون على تزويد المعلمين بها تشمل جميع المعلمين ذكوراً وإناثاً، فنجد أن المشرفين يزورون جميع المدارس من أجل تحسين مستوى أداء المعلمين في تلك المدارس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطردة (2020)، ودراسة النواله (2014)، ودراسة احميدة (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشديفات (2014) والتي أظهرت فروقاً لصالح الدراسات العليا.

وقد تعزى هذه النتيجة في عدم جود فروق إحصائية بالنسبة لاستجابات المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي؛ بسبب مواكبة المشرفين للاتجاهات الحديثة في الاشراف من خلال أثر التدريب الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم لهم، والتي تبرز الأثر الإيجابي في دور المشرف التربوي في تحسن أداء المعلم بغض النظر عن مؤهله.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.**

وتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بمديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النواله (2014)، ودراسة احميدة (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشديفات (2014) التي أظهرت فروقاً لصالح كلٍّ من فئتي (1 - اقل من 6) وبين (6 - اقل من 10)، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Fasasi, 2011) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المشرف التربوي يعمل على نقل الخبرات بين المعلمين على اختلاف سنوات خبراتهم، لذلك نجد أنّ المشرف التربوي يعمل على زيارة جميع المعلمين، ويعمل على نقل

الخبرات بين المعلمين، فهو يقوم بتمرير المهارات والخبرات والأفكار بين المعلمين لذا نجد أن مستوى تحسين الأداء لدى المعلم تأثر بفعل المشرف على اختلاف الخبرة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وخاصة الفقرات الحاصلة على تقدير متوسط توصي الباحثة بما يلي:

1. أن يقوم لمشرف التربوي بتقييم علاقة المعلم مع زملاءه والمجتمع المحلي.
2. أن يقوم المشرف بالعمل على بناء علاقات انسانية مبنية على التعاون بينه وبين المعلم من أجل تطوير مهارات المعلم
3. أن يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد جدول زمني لتنفيذ الوحدات الدراسية للمنهج.
4. أن يدرّب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي.
5. أن يعمل المشرف على بناء نماذج للتقويم من أجل تطوير أداء المعلم
6. أن يشجع المشرف التربوي المعلم على التواصل مع أفراد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، ومشاركة المجتمع المحلي مناسباته واحتفالاته المختلفة لخدمة العملية التعليمية، توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها.
7. أن يناقش المشرف التربوي المعلم في بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي مفسراً لها.
8. أن يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف.

## مقترحات

1. إجراء دراسة بعنوان دور المشرف في بناء العلاقات الإنسانية بين المعلم والمجتمع المحلي.
2. إجراء دراسة بعنوان قدرة المشرفين التربويين على بناء علاقات اجتماعية مع المعلمين.

## المصادر والمراجع

### المراجع:

- أبو جبين، أمل (2021)، تصور مقترح لتفعيل الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- أحمد، أحمد وعمار، هالة (2018)، تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 116، جزء 6.
- احميدة، فتحى وآخرون (2011)، دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، سوريا
- احميدة، فتحى، (2012)، دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق، 25، 30-65
- امبيض، يسرى (2014)، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت.
- بو قطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر - بسكرة، الجزائر.
- خان، أحلام. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-خلف، مهند وآخرون (2019). اسباب ضعف اداء المعلمين والمعلمات في تعلم اساليب وطرائق تعليمية جديدة ووضع الحلول والمعالجات له، مجلة الدراسات المستدامة.

- الدليمي، طارق. (2016). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.

- ربايعه، سائد وزكارنة، سناء (2016). درجة التزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية التعليم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (30)، العدد 6.

- سالم، حسني، (2016)، درجة إسهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المدارس الأساسية بمحافظة جرش، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 18 العدد 1.

- السعيد، عيد (2020)، واقع ممارسة المشرفين التربويين في الأردن للأساليب الإشرافية المعاصرة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، الجزء الخامس عشر.

- السوالمه، سالم والقطيش، حسين (2015) استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، دراسات العلوم التربوية، العدد (1)، المجلد (42)، ص 171-183.

- الشديفات، باسل (2014)، دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 30، العدد 2.

- شقيرات، جميل (2014)، واقع الاشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم، مجلة رصين.

- صالح، ميسون، (2015)، مشكلات الإشراف التربوي تجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية -دراسة حالة محلية أمدرمان- ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الصرايرة، خالد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع1+ع2، ص 601-652.
- صلاح الدين، نسرین (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، 9(21)، 27-92.
- الطردة، محمد (2020)، دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة العربية لتوفير مناخ صفى فعال في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل وسبل تحسينه من وجهة نظر المعلمين، جامعة الخليل.
- عبد العزيز، عبد العاطي (2017) معوقات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في المرحلة الإعدادية بمحافظة سوهاج من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة ميدانية، دراسات في التعليم الجامعي، العدد (35)، ص190-327.
- العبد، خالد، (2010)، المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين -محافظة بيت لحم والخليل، جامعة القدس.
- عطا الله، أحمد. (2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- غنيم، سحر. (2020). معيقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 4(10)، 1-18.

- مريزق، هشام. (2009). التخطيط التربوي: المفهوم والواقع والتطبيق، ط (1)، عمان، الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

- أبو جادو، صالح. (2006). علم النفس التربوي، ط (5)، عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- الشقيرات، طافش. (2009). استراتيجيات التدريس والتقييم: مقالات في تطوير التعليم، ط (1)، عمان، الاردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

- طربية، محمد. (2008). اساليب وطرق التدريس الحديثة، ط (1)، عمان، الاردن: دار حمورابي للنشر والتوزيع.

- كوافحة، تيسير. (2003). القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، ط (1)، عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الكيثري، نورة (2017)، معوقات الاشراف التربوي لبرامج صعوبات التعلم المحلقة بمدارس المرحلة الابتدائية وسبل تطويره بمنطقة الرياض في ضوء بعض المتغيرات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن.

- اللوح، أحمد، (2012)، دور تحسين الاشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(1).

- محمد، لينا. (2018). الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال. الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- محمد، محمد وعثمان، إبراهيم. (2019). المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام بالمدارس الحكومية السودانية، ولاية القضارف نموذجاً، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 43.

- النواله، عبد الحي (2014)، واقع ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية المعاصرة من وجهة نظر التربويين والمعلمين بالأردن، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.

- هارون، منيرة (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- هزايمة، علي (2020) مدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في محافظات شمال الأردن من وجهة نظر المشرفيين التربويين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد (1)، المجلد (10)، ص114-136.

- وزارة التربية والتعليم العالي، (2016)، دليل الإشراف التربوي، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Basith, A. & Fitriyadi, S.(2017). Analysis of the implementation of guidance and counseling supervision at state senior high schools of Singkawang city. **Jambore Konselor**. 3, 9-13.
- Das, A. (2020). Educational Supervision: A Theoretical Perspective. **International Journal of Management**. 11(12), 982-987.

- Fasasi, Y (2011). **Teachers Perception Of Supervisory Roles In Primary Schools In Osun State Of Nigeria**. Academic Research International, 1(1).
- Rohmatika, R .Kholid, I. (2019). Integrated clinical supervision model: Efforts to increase teacher's performance of Madrasah Aliyah. **Journal of Physics: Conference Series**, 1155, 012091.
- Liu, K. & Miller, R. (2018). Virtual Supervision of Student Teachers as A Catalyst of Change for Educational Equity in Rural Areas. *Journal of Formative Design in Learning*. <http://dx.doi.org/10.1007/s41686-018-0016-6>

# الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة .....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة العربية في تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين " وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، ومن أجل ذلك تم تطوير استبانة للتعرف على دور الإشراف في تطوير أداء معلمي اللغة العربية.

ونظرًا لخبرتكم العلمية والعملية فإنه يشرفني مساهماتكم في تحكيم هذه الاستبانة، لذا أرجو منكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، أو أي تعديلات أخرى، وذلك لتحقيق الهدف من هذه الدراسة، علما أن بدائل الإجابات عن فقرات الاستبانة هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

مع فائق الاحترام

الباحثة: إيمان الزغل



حضرة المعلم/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة العربية في تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين " وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل.

أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبانة والاجابة على جميع فقراتها بما يعبر عن وجهة نظركم، علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تعامل بسرية تامة، وأن إجاباتك على جميع الفقرات بدقة سيكون له أكبر الأثر على نتائج الدراسة

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم.....

الباحثة: إيمان الزغل

إشراف: الدكتور كمال المخامرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى من حضرتكم وضع إشارة ( ) في المكان المخصص فيما يلي:

1-النوع الاجتماعي:

ذكر ( ) أنثى ( )

2-المؤهل العلمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأكثر ( )

3-سنوات الخبرة:

5سنوات فما دون ( ) 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )

القسم الثاني: دور الإشراف في تطوير أداء معلمي اللغة العربية

يتكون هذا القسم من (5) مجالات وكل مجال يتكون من عدة فقرات، ويرجى التكرم بوضع إشارة (٧) في المستوى المناسب بجانب كل فقرة.

الرقم	الفقرة
	مجال التخطيط
	تلبية الحاجات الفعلية للمعلمين
	إبراز أهمية التخطيط لنجاح العملية التعليمية
	إبراز قيمة الأهداف التي يعمل المعلمون على تحقيقها
	مساعدة المعلم في إنجاز الخطة اليومية
	الاهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم
	مشاركة المعلمين في التخطيط السنوي واليومي
	تزويد المعلمين بنماذج لخطط متنوعة ومتميزة
	يساعدني في بناء خطة علاجية
	يساعدني في تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية
	يناقشني في طريقة صياغة الأهداف السلوكية
	يساعدني في اعداد الخطط الفصلية
	يشركني التخطيط للورشات التربوية
	يطلعني في الدورات التدريبية على المستجدات التربوية
	مجال المنهاج والمادة العلمية
	يناقش المشرف المعلم في أهداف المنهاج
	يوجه المشرف المعلم لاستخدام مصادر أخرى غير الكتاب المدرسي لإثراء المحتوى
	يتابع المشرف خطة تنفيذ المنهاج مع المعلم وإدارة المدرسة
	يوجه المشرف المعلم إلى ضرورة استخدام دليل المعلم
	يناقش المشرف المعلم ببعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي مفسرا لها
	يقوم المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب المدرسي ومعرفة مدى ملاءمته للأهداف
	يرفع المشرف الكفاية العلمية والمهنية للمعلم
	ينظم دورات تدريبية حول المادة العلمية
	ارشاد المعلم إلى استراتيجيات جديدة للتعلم
	حل مشكلات المحتوى
	مجال الزيارة الصفية ومهارات التدريس وإدارة الصف
	يحدد الهدف من الزيارة الصفية مسبقا
	يتفق على موعد معين للزيارة الصفية
	يقوم باطلاع المدير على مضمون الزيارة الصفية

					يعزز المعلم بعد الانتهاء من الزيارة وخروجه من الغرفة الصفية
					يكتب ملاحظاته عن الزيارة داخل الغرفة الصفية
					يناقش المعلم بمضمون الزيارة الصفية
					يرشدني إلى ربط موضوع الدرس الجديد بالخبرات السابقة للطلبة
					يشجعي على استخدام أساليب تدريس تنمي التفكير
					تصميم أنشطة تعليمية مناسبة للأهداف
					يوجهني إلى استخدام طرائق واستراتيجيات التدريس المناسبة للهدف
					توزيع زمن الحصة على عناصر الدرس
					يرشدني إلى أساليب تراعي الفروق الفردية بين الطلبة
					يوجهني لقراءات إثرائية تفيدني في تدريس الطلبة
					يحثني على استخدام التعلم التعاوني
					ينمي لدي المقدرة على استخدام التغذية الراجعة
					يحثني على توفير مناخ صفي ملائم لحدوث التعلم
					يرشني لاستخدام لغة الجسد في الاتصال الصفّي
					يناقشني في طرق الحفاظ على النظام في الصف
					ينمي لدي مهارات التعامل مع التلاميذ
					يرشدني إلى صياغة قوانين الصف من خلال إشراك الطلبة
					يحثني على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي بعيدا عن استخدام العقاب
					يوجهني إلى اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة الصف
					يحثني إلى استخدام التعزيز الايجابي أثناء التفاعل الصفّي
					يوجهني إلى الاهتمام بسجلات الطلبة
					ينمي لدي مهارات التعامل مع التلاميذ
					مجال التقويم
					يوضح أهمية التغذية الراجعة بالنسبة للطلبة
					يوضح كيفية الاستفادة من نتائج الطلبة في تحسين مستوى أدائهم
					يتابع ويقيم طرق إعداد المعلم للأسئلة
					يدقق جداول المعلمين المتعلقة بعلامات الطلبة
					يتابع دفتر حضور الطلاب وغيابهم
					يكشف للمعلمين عن مواطن القوة والضعف لديهم
					يتابع دفاتر تحضير المعلمين للدروس
					يدرني على إجراء الاختبارات المتنوعة
					يعرفني بطرق التقييم المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها
					يحثني على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
					يكسبني مهارة تحليل نتائج الاختبارات
					يزودني بالتغذية الراجعة عن أدائي
					يساعدني في إعداد الخطط العلاجية

					يزيد من قدرتي على استخدام التقويم البنائي
					يرشدني إلى أهمية التقويم الختامي والقبلي والتكويني
					يؤكد على تفعيل سجل المتابعة
					يساعدني في التنوع باستخدام أدوات التقويم
					مجال تطوير العلاقة مع المجتمع والزلاء
					يساعد المشرف المعلم على معرفة فلسفة المجتمع واتجاهاته
					يعمل المشرف على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها
					يوجه المشرف المعلم إلى ضرورة مشاركة المجتمع المحلي ومناسباته واحتفالاته
					يشجع على التواصل مع أفراد المجتمع المحلي
					يدرّب على مهارات التواصل المتعددة
					يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم
					يعزز قيم العمل التعاوني مع الزلاء

## ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

تحية طيبة وبعد،،،

تُجري الباحثة دراسةً حول " دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، ونظراً لخبرتكم العلميّة والعملية في هذا المجال، يسرّ الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة؛ لإبداء آرائكم المثمرة، وتضمين خبراتكم ومقترحاتكم لها، عن طريق وضع ملاحظاتكم حول هذه الأداة.

وتفضّلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة: إيمان الزغل

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأعلى ( ) .

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ) .

القسم الثاني: يُرجى قراءة الفقرات بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها/  
ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>مجال التخطيط للتدريس</b>						
1.	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للدرس اليومية والفصلية والسنوية					
2.	يدرّب المشرف التربوي المعلم على وضع خطة إثرائية للطلاب ذوي التحصيل العالي					
3.	يركّز المشرف التربوي على مراعاة المعلم للوقت في عملية التخطيط					
4.	يعدّ المشرف التربوي خطة نموذجية للمعلمين حديثي التخرج والتعيين					
5.	يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة					
6.	يساعد المشرف التربوي المعلم في التخطيط للنشاطات المدرسية					
7.	يخطط المشرف التربوي للدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم					
8.	يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد جدول زمني لتنفيذ الوحدات الدراسية للمنهج					
<b>مجال التقويم</b>						
9.	يؤكد المشرف التربوي على تفعيل سجل المتابعة					
10.	يطلب المشرف التربوي من المعلمين توظيف استراتيجيات التقويم الحديثة وأدواته					
11.	يدرّب المشرف التربوي المعلم على بناء الاختبارات					
12.	يدون المشرف التربوي ملاحظاته على دفاتر تحضير الدروس الخاصة بالمعلمين					
13.	يتابع المشرف الملاحظات التي يدونها على سجل الزيارات الإشرافية الخاص بالمعلمين					
14.	يدرّب المشرف المعلم على إعداد الاختبارات بأنواعها.					
15.	يدرّب المشرف المعلم على تحليل الاختبارات.					
16.	يعمل المشرف على بناء نماذج للتقويم من أجل تطوير أداء المعلم					
<b>مجال العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي</b>						
17.	يساعد المشرف التربوي المعلم على معرفة فلسفة المجتمع واتجاهاته					
18.	يعمل المشرف التربوي على توعية المعلم بمشكلات المجتمع وقضاياها.					
19.	يوجه المشرف المعلم إلى ضرورة مشاركة المجتمع المحلي مناسباته					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء

المحكمين:

					فالاته المختلفة لخدمة العملية التعليمية.
					مع المشرف التربوي المعلم على التواصل مع أفراد المجتمع على لتحقيق أهداف المدرسة.
					ب المشرف التربوي المعلم على مهارات التواصل المتعددة.
					مع المشرف التربوي على العمل بروح الفريق
					ب المشرف التربوي المعلم على التعاون مع المعلمين.
					مع المشرف تبادل الخبرات بين المعلمين
<b>الزيارات الصفية</b>					
					ب المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً
					ب المشرف التربوي المعلم بعد الانتهاء من الزيارة وخروجه من
					ب المشرف التربوي ملاحظته عن الزيارة داخل الغرفة الصفية
					ب المشرف التربوي المعلم بمضمون الزيارة الصفية
					ب المشرف التربوي ملاحظاته التي يدونها للمعلم
					ب المشرف التربوي على سجلات المعلم ومنها الخطة الفصلية
					أعددها المعلم
					المشرف التربوي باطلاع مدير المدرسة على مضمون الزيارة
					ب المشرف التربوي
<b>مجال المنهج وأساليب وطرق التدريس</b>					
					ب المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج
					ب المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر أخرى غير الكتاب
					ب المشرف التربوي خطة تنفيذ المنهاج مع المعلم والإدارة
					ب المشرف التربوي المعلم إلى ضرورة استخدام دليل المعلم
					ب المشرف التربوي المعلم في بعض المفاهيم والمصطلحات
					ب المشرف التربوي مفسراً لها
					ب المشرف بالتنسيق مع المعلم على تحليل محتوى الكتاب
					ب المشرف لمعرفة مدى ملاءمته للأهداف
					ب المشرف التربوي استخدام المعلم للاتجاهات الحديثة في
					ب المشرف التربوي في تحديد الاستراتيجيات والأنشطة والوسائل
					ب المشرف التربوي لتنفيذ الدرس

	<b>مكان العمل</b>	<b>الاسم</b>	<b>الرقم</b>
--	-------------------	--------------	--------------

1.	د. إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
2.	د. منال أبو منشار	جامعة الخليل
3.	د. حاتم عابدين	جامعة الخليل
4.	د. كامل كتلو	جامعة الخليل
5.	د. سناء أبو غوش	جامعة الخليل
6.	أ. جهاد الطرشان	مشرف تربوي في مديرية الخليل
7.	د. نضال غوادة	جامعة الخليل
8.	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. شادي أبو حلتم	جامعة الخليل
10.	د. معن مناصرة	جامعة الخليل
11.	د. عبد الناصر سويطي	جامعة الخليل