مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

OPEN ACCESS
تاريخ الاستلام: 01/ 07/ 2025م
تاريخ القبـول: 17/ 08/ 2025م

دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

عفاف شكري حنا مطر *
Afafmatar2000@gmail.com

د. نتاشا عمر أحمد أبو زياد**
Natasha.newm2025@gmail.com

الملخّص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وأُستُخدِم المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملاءمة لأهداف الدراسة، وقد طوّرت الباحثتان أداة استبانة لجمع البيانات، على عينة قوامها (338) معلمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائيّة، وكشفت النتائج عن: ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبانحراف معياري (0.62)، في حين بينت نتائج الدراسة : عدم وجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم وفقًا لمتغير النوع (ذكور، إناث)، والخبرة العملية، بينما ظهرت فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وفقًا لمتغير نوع المدرسة باتجاه المدارس الحكومية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بضرورة زيادة متابعة المدارس الخاصة لضمان جودة الأداء كما هو في المدارس الحكومية، وتقديم برامج تدريبية لتحسين مهارات إدارة الصف لدى المعلمين، وتقديم نماذج إرشادية في استراتيجيات التخطيط التعلّمي.

كلمات مفتاحية: الإشراف التربوي، تحسين أداء، المشرف التربوي، مدارس بيت لحم.

* طالبة دكتوراة في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين
** أستاذ الإدارة والقيادة التربوية المساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين

للاقتباس: مطر، شكري حنا مطر ؛ أبو زياد، نتاشا عمر أحمد. (2025). دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين ، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 7(3)، 308-356.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788
https://doi.org/10.53285/artsep.v7i3.2807

OPEN ACCESS
Received: 07-06-2025
Accepted: 01-07-2025

مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

The Role of Educational Supervision in Improving Teachers' Performance in the Schools of Bethlehem Governorate from the Perspective of Teachers

Afaf Shokri Hena Matar [*]
Afafmatar2000@gmail.com

Dr. Natash Omar Ahmed Abu Zeyad **
Natasha.newm2025@gmail.com

Abstract:

This study aims to investigate the role of educational supervision in improving teachers' performance in the schools of Bethlehem Governorate from the teachers' perspectives. The descriptive analytical method was employed, as it is the most suitable for the study's objectives. A questionnaire was developed as data collection tool and distributed to a stratified random sample of (338) male and female teachers. The results revealed that educational supervision plays a moderate role in improving teachers' performance in the schools of Bethlehem Governorate, with a mean score of (3.24) and a standard deviation of (0.62). Furthermore, the findings showed no statistically significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) level in participants' perceptions regarding the role of educational supervision in improving performance due to gender or years of experience. However, significant differences were found based on the type of school, in favor of public schools. In light of the findings, the researchers recommended increasing supervision and follow-up in private schools to ensure the quality performance similar to public schools, providing training programs to enhance classroom management skills, and offering instructional models in educational planning strategies.

Keywords: Educational supervision, performance improvement, educational supervisor, Bethlehem schools

.

[*] Ph.D. Candidate in Educational Adminsitration and Leadership, College of Educational Sciences, Al-Quds University, Palestine.

** Assistant Professor of Educational Adminsitration and Leadership, College of Educational Sciences, Al-Quds University, Palestine

Cite this article as:: Matar, Afaf Shokri Hena. & **Al- Abu Zeyad, Natash Omar Ahmed**. (2025). **The Role of Educational Supervision in Improving Teachers' Performance in the Schools of Bethlehem Governorate from the Perspective of Teachers**. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies 7*(3) 308-356.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788
https://doi.org/10.53285/artsep.v7i3.2807

المقدمة

يشكل الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية، إذ يُعد أداة فاعلة لتطوير كفاءة عناصر العملية التعليمية البشرية، بدءًا من الإدارة المدرسية مرورًا بالمعلم وصولًا للطالب، وأثره يمتد على العناصر التعليمية المادية بما ينعكس إيجابًا على مخرجات التعليم وجودته؛ لذا خصّته الأنظمة التعليمية - في كافة الدّول - دورًا جوهريّا للإشراف التربوي لجودة مخرجات التعليم.

ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي في السَّنوات الأخيرة من دوره التقليدي القائم على التوجيه، والسيطرة إلى دور أكثر ديناميكية وتفاعلية، يتمثل في التمكين، والتدريب، والتطوير المهني المستدام للمعلمين. فالإشراف الحديث لم يعد مقتصرًا على مراقبة المعلم وتقويمه؛ بل أصبح عملية تشاركية تهدف إلى تحسين الممارسات التدريسية من خلال أساليب علمية تعتمد على التخطيط التعاوني، والملاحظة الصفية، وتقديم التغذية الراجعة (Abuziyad & Al-khatib, 2024).

وتُبرز أهمية الإشراف التربوي في تعزيز أداء المعلمين عبر عدة محاور، تشمل التخطيط للدروس، تطوير المناهج، وتنمية المهارات التدريسية، وتحقيق التواصل المهني البناء بين المشرف، والمعلم؛ فإن الإشراف له دور في تحسين أداء المعلمين بشكل شمولي، وعليه فإن المعلمين الذين يتلقون إشرافًا تربويًا منتظمًا ومتخصصًا يظهرون أداءً أعلى في مجالات التخطيط، والتنفيذ، والتقويم. (المري، 2023)، بالإضافة لذلك فإن "الإشراف يركّز على تحسين أداء المعلم ونموه المهني، فالمعلم الذي يعدُّ لمهنة التعليم يحتاج إلى من يوجهه ويرشده، ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعليم، ويزداد خبرة بمهنة التعليم، لذلك ينبغي التّعرف إلى الدّور الّذي يقوم به المشرف التربوي في العملية التعلميمية بشكل عام، ودوره في النمو المهني للمعلم بشكل خاص"(شلش وحرز الله، 2017، ص295).

كما أشار أبو مديغم (2024، ص7) لأهمية "دور المُعلم في العملية التعليمية والتربوية في إعداد وصقل جيل قادر على استيعاب متغيرات ومصاعب الحياة وكيفيّة التغلب عليها". وعليه يكون

أداء المعلم في مهنة التعليم التي هي: "مهنة تؤثر في المستقبل وتشكل مصير المجتمعات، ولذلك فإن وجود معلمين ذوي كفاءة يُعد أمرًا بالغ الأهمية" (Altınok, 2024, p231).

وفي منظومة التعليم الفلسطينية، يواجه المعلمون، والمشرفون تحديات تربوية متعددة تتعلق بالظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، الأمر الذي يجعل من الإشراف التربوي أداة أكثر أهمية لضمان التطوير المهني للمعلم، وتحسين أدائه داخل الغرفة الصفية (عليان، 2024).

وتأتي هذه الدراسة استجابة لحاجة ميدانية، وواقعية لفهم الدور الذي يمارسه المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، من خلال التعرف إلى آراء المعلمين أنفسهم بوصفهم أحد أطراف العملية الإشرافية.

مشكلة الدّراسة:

على الرغم من الأهمية الكبرى التي يلعبها الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين وبيئة التعلم، فإن هناك العديد من التحديات التي تعترض تطبيقه بفاعلية. (الشرباتي وآخرون، 2024، ص712)، "إذ إنّ الإشراف التربوي في فلسطين يواجه العديد من التحديات التي تعيق فاعليته ومنها: قلة الكوادر البشرية المؤهلة، وضعف البنية التحتية، ونقص الموارد المالية، وغياب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية" (عليان والسعود، 2024، ص247)، ومن الموقع الوظيفي لكلتا الباحثتين في الإدارات المدرسيّة لاحظتا قصورًا في دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلّم، إذ إن الإشراف ما زال يتخذ دور التفتيش، والرقابة، وما زال الإشراف على المعلمين مفاجئًا دون إعلام مسبق، ويحمل طابع تصيد الأخطاء، وهو ما استدعى طَرقَ الموضوع في عنوان بحثي يستكشف واقع الدور الإشرافي في تحسين أداء المعلمين، واستنادًا إلى ما سبق، تتبلور مشكلة الدّراسة الحالية بالتساؤل الرئيس الآتي: ما دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

وتمت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الاتية:

1. ما مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير النّوع (ذكور، إناث).
3. هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فاقل بين تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيّر الخبرة العملية (5 سنوات فأقل ،6 سنوات – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لنوع المدرسة (حكومية، خاصة).

أهداف الدّراسة: تسعى الدراسة للتعرف إلى:

1- تقديرات مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.
2- الفروق في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيّرات: النوع (ذكور، إناث)، الخبرة العملية (5 سنوات فأقل ،6 سنوات – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، نوع المدرسة (حكومية، خاصة).

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين، هما: النظري الفكري، والتطبيقي العملي، وذلك على النحو الآتي:

أهمية الدراسة من الناحية النظرية، والفكرية:

من المؤمل أن تُسهم هذه الدِّراسة من الناحية النظرية والفكرية في تحقيق ما يأتي:

- إثراء الأدبيات في مجال الإشراف التربوي، خاصة في السياق الفلسطيني، من خلال تناول موضوع يُعد من المحاور الأساسية في تحسين العملية التعليمية.

- تسليط الضوء على دور الإشراف التربوي بوصفه عنصراً فاعلاً في توجيه المعلم، وتطوير أدائه المهني، والتربوي.
- تقديم مرجعية علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون، وطلبة الدراسات العليا في إعداد بحوثهم المتعلقة بالإشراف التربوي.
- الإسهام في تطوير الفهم النظري للإشراف التربوي من خلال توظيف منهجية بحثية واضحة، ونتائج يمكن البناء عليها.

أهمية الدراسة من الناحية العملية، والتطبيقية:

تأمل الباحثتان أن يتم الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية في:

- التعرف إلى دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم؛ مما يساعد في تسليط الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتعزيز في واقع الإشراف التربوي.
- تقديم نتائج، وتوصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل الجهات المعنية مثل: مديري المدارس، والمعلمين، ووزارة التربية والتعليم، والمشرفين التربويين.
- سوف تسهم في تطوير السياسات، والإستراتيجيات التعليمية المتعلقة بالإشراف التربوي، بما يعزز من فعالية العملية التعليمية وجودة مخرجاتها.
- توفير وثيقة مرجعية لصناع القرار في القطاع التربوي، تسهم في تعزيز العلاقة المهنية، والتربوية بين المشرف التربوي، والمعلم.
- التركيز على السياق المحلي (محافظة بيت لحم) مع إمكانية تعميم النتائج، والإستفادة منها في تطوير أداء الإشراف التربوي على مستوى فلسطين بشكل عام.

مصطلحات الدراسة:

يُعرف الإشراف التربوي بأنه: "عملية تعاونية إرشادية تهدف إلى تحسين جميع عناصر العملية التّعليمية ودراسة الظروف الّتي تؤثر عليها وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف" (عودة، 2023، ص9).

وتعرف الباحثتان الإشراف التربوي إجرائيًا: بالجهود، والممارسات التي يقوم بها المشرف التربوي لدعم المعلمين، وتطوير أدائهم، وتشمل مجالات: التخطيط للتدريس، الزيارة الصفية، إدارة

الصف، المحتوى والمنهاج، أساليب التقويم، وتعزيز العلاقات المهنية، كما تقيسها استبانة الدراسة من وجهة نظر المعلمين.

يُعرف أداء المعلم: بأنه: "مجموعة الإجراءات، والسلوكيات، والأنشطة الدراسية التي يقوم المعلم بممارستها، سواء داخل الفصل الدراسي، أو خارجه، والذي يمكن ملاحظته وقياسه"(الحصيني والحارثي، 2023، ص624).

وتعرف الباحثتان أداء المعلم إجرائيًا: بمدى تمكن المعلمين من أداء مهامهم المهنية بكفاءة، ويتضمن قدرتهم على التخطيط الفعال، إدارة الصف، تقديم المادة العلمية، استخدام أساليب تقويم مناسبة، وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء، كما تقيسه استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

تُعرف محافظة بيت لحم: هي إحدى محافظات الضفة الغربية، وتقع على بعد حوالي 10 كم جنوب القدس، ويبلغ عدد سكانها قرابة (180) ألف نسمة وتبلغ مساحتها (659) كم^2، وتحتوي على ما يقارب (35) قرية، وأشهر مدنها مدينة بيت لحم، مكان ميلاد السيد المسيح عليه السلام، وبيت جالا وبيت ساحور، وفيها ثلاثة مخيمات للاجئين الفلسطينيين هي: مخيم الدهيشة، ومخيم العزة، ومخيم عايدة. (Wikipedia contributors, 2025).

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة الحالية وفقاً لما يأتي:

الحد المكاني: اقتصرت على مدارس محافظة بيت لحم في دولة فلسطين.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين، والمعلمات في مدارس محافظة بيت لحم.

الحد الزماني: تم جمع البيانات اللازمة للدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2025\2024.

الأدب النَّظري:

مفهوم الإشراف التربوي وأهميّته:

ورد في مجمع اللغة العربية (1972: ص479-480) " أشرف الشيء علا وارتفع، أشرف عليه: اطلع من فوق، وتولاه، وتعهده، وقاربه، أشفق عليه، والمُشرف من الأماكن هو العالي المطلع على

غيره" والإشراف مصدر للفعل يشرف، وهو: دلالة على الاطلاع على أعمال الغير بنظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة، وخبرة، ووظيفة". أمّا اصطلاحاً فقد عرّف ديهوم (2019) الإشراف التربوي بأنه: "عملية فنيّة هادفة لتطوير بيئات التعلّم، وتقويمها وإداراتها، بما يكفل جودة التّعليم والتّعلّم، وتحسين مخرجاتها النوعية"(ص 152)، وكذلك عُرِّف الإشراف بأنّه: "عملية مراقبة أداء، أو عمل شخص، أو مجموعة، وهو: فعل مراقبة عمل، أو مهام شخص آخر لا يمتلك معرفة كاملة بالمفهوم المعني، والإشراف لا يعني السيطرة على الآخرين، بل هو إرشاد في العمل سواء في السياق المهني أو الشخصي" (Abubakar, 2015,3)

بينما عرّفهُ محمد ومبارك (2022) "بالجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم نحو الأفضل، وهو عملية تحفيز المعلم على الأداء المهني المتقدم لتطوير العملية التعليمية"(ص123)، وترى الباحثتان أنّ الإشراف التربوي هو عملية فنيّة إنسانية ديمقراطية تعاونية تهدف إلى: تطوير العملية التعليمية وتحسينها من خلال التعاون المستمر بين المشرف، والمعلم، ويتطلب هذا التعاون، والتفاعل المشترك بين الطرفين، إذ يطرح المشرف أساليب إشرافية تهدف إلى: تعزيز أداء المعلم، وتحقيق أقصى استفادة للعملية التربوية.

وتنطلق أهمية الإشراف التربوي من أنه يعمل مع مختلف قطاعات المجتمع التربوي، والمؤسسات ذات العلاقة، كما يحظى باهتمام المسؤولين، والتربويين كافة لتحسين نوعية التّعليم، ولإعداد جيل قادر على امتلاك مهارات تمكّنه من تحمل المسؤوليات المستقبلية، كما أن المشرف يقوم بعملية النهوض بالعملية التعليمية، والأخذ بيد المعلم نحو النمو المهني الشامل، والمستمر، ومساعدته في حل المشكلات التربوية التي تعترضه، كونه أحد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018)

كما يعد الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية لتطوير العمل التربوي، ويتبوأ مكانة عالية جداً في صلب العملية التعليمية، وتنبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية، وتفعيلها في الميدان التربوي (Ismail, 2018)، كما أنّه يعمل على تطوير العملية

التعليمية، وتحسين جودة التعليم، إذ يسهم في تحسين أداء المعلمين من خلال الدعم المهني، والتعاون المستمر، مما ينعكس إيجابًا على تحصيل الطلبة، ورضا المجتمع عن المؤسسات التعليمية، كما يساعد الإشراف في تعديل المناهج، وطرائق التدريس، وتشجيع استخدام الوسائل التعليمية، وتعزيز التقويم الفعّال. ويعتمد الإشراف التربوي على أسس علمية، ويستفيد من نتائج البحوث لحل المشكلات التعليمية، إضافة إلى كونه عملية شاملة تشمل جميع العاملين في المدرسة، وتستدعي التخطيط المستمر، والتقييم الدوري لضمان فاعليته (Jahanian & Ebrahimi, 2013)، وتشير الباحثتان إلى أن الإشراف التربوي يُعدّ ركيزة أساسية في تطوير العملية التعليمية؛ إذ يهدف إلى تحسين أداء المعلمين، وتحقيق أداء، وتنمية مهنية عالية، من خلال دعمهم بمهارات، وأساليب تدريس مبتكرة، وضمان تطبيق معايير الجودة التعليمية التي تسهم في تحسين مخرجات التعليم، كما يركّز الإشراف التربوي على تعزيز الإبداع في بيئات التعلم، وحل المشكلات التربوية بطريقة فعّالة، وبناء قنوات تواصل إيجابية بين المعلمين، والإدارة، إلى جانب ذلك، يُمثل المشرف التربوي قوة دافعة للتغيير الإيجابي في المدارس، إذ يسهم في تهيئة بيئة تعليمية تتسم بالتعاون، والابتكار، مما يعكس دوره المحوري في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم.

ملامح الإشراف التربوي الحديث:

من وجهة نظر الباحثتين أنّ ملامح الإشراف التربوي الحديث في الأنسنة يراعي احتياجات العصر، ويستند لعلم القيادة، والعلوم التربوية، والنفسية المختلفة، وهو ما يتطلّب من المشرف أن يتزوّد بمهارات وكفايات علميّة، وفكريّة، بالإضافة لمهارات، وكفايات فنيّة وتنظيميّة، وإنسانيّة. إذ إنّ الإشراف الحديث **استشاريًا إرشادياً**، يقوم على احترام آراء المعلمين، والطلاب، ويشجع على التعاون، والتخطيط الجيد بين جميع أطراف العملية التعليمية، كما يتمتع **بخصائص قيادية** تساعد المشرف على التأثير في المعلمين، والطلاب، وتنسيق جهودهم لتحسين التعليم Wijaya et al., (2023).

فالإشراف التربوي عملية قياديّة تربوية تقضي أن يضع المشرف رؤية مستقبلية للعملية التعليمية التعلمية المرغوبة، ويبنيها على أهداف واقعية، ثم يسعى إلى تكوين فريق عمل متنوع

ومتكامل؛ ليشاركه في تبني الرؤية، والتخطيط معه لتنفيذ أهدافه، في أجواء تعاونية محفزة وملهمة (سابو والحريري، 2019، ص 391).

بالإضافة إلى أنّ العملية الإشرافية **مستمرة** طوال العام الدراسي، مما يضمن متابعة مستمرة للتطورات التعليمية، إذ أن "وظيفة الإشراف الأكاديمي بمثابة جهد مستمر للتحسين، يتم تنفيذه بصورة دائمة. ويستند الإشراف الأكاديمي إلى مبدأ التحسين المستمر للجودة بوصفه مبدأً أساسيًا في الإدارة المتكاملة"(Saleh& Mutiani, 2021, p1141). وتتميز العملية الإشرافية أنها عملية **تخطيط موجه**، إذ إنّ نجاح الأساليب الإشرافية يعتمد - بشكل كبير - على التخطيط المسبق، والدقيق على مختلف المستويات: الاستراتيجية، التشغيلية، والتطويرية، فمن خلال التخطيط السليم، يتم تحديد الأهداف التعليمية والاحتياجات التدريبية بدقة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الإشرافية بكفاءة، وفاعلية، وبذلك يضمن المشرف أن تكون جميع الأنشطة، والزيارات الإشرافية مرتبطة بشكل واضح مع رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها التربوية، مما يسهم في تعزيز التعاون بين المعلمين، والإدارة، وتحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية (صبح، 2005)، وترى الباحثتان أنّ من أهم ملامح الإشراف التربوي التي تميزه أنه **إنساني**، فالأنسنة في الإشراف التربوي تُركِّز على تعزيز الجوانب الإنسانية في العلاقة بين المشرف، والمعلم، مما يُسهم في بناء بيئة تعاونية قائمة على الاحترام، والثقة. تهدف هذه المقاربة إلى دعم احتياجات المعلمين النفسية، والاجتماعية، والمهنية، بدلاً من التركيز فقط على تقييم الأداء. "فإن ممارسة المشرف للعلاقات الإنسانية في غاية الأهمية؛ لأنّها تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين، وتلافي الكثير من السلبيات التي سادت الإشراف التربوي قديمًا، إذ يستمد المشرف تأثيره في المعلمين عن طريق تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه، أو الصلاحيات المخولة له" (دبوس، 2017، ص69)، وفي الأنسنة يتسم المشرف بالديمقراطية إذ "يشرك المعلمين معه في التخطيط للبرنامج الإشرافي عليهم، ويقدم لهم النصائح، والحوافز التي تشجعهم على التجديد، والابتكار، ولا ينفرد برأيه ويسمح بحرية المناقشة، ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين، وينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين" (الخير وبوعلاق، 2021، ص49) ويُمكن تحقيق الأنسنة من خلال

الاستماع الفعّال، و تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتشجيع الإبداع، والابتكار. هذه الاستراتيجية لا تعزز فقط رضا المعلمين، بل تُسهم أيضًا في تحسين جودة التعليم من خلال تمكين المعلمين.

دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم:

يسهم الإشراف التربوي بشكل فاعل في تحسين أداء المعلم من خلال توجيهه، ودعمه مهنياً، وتزويده بتغذية راجعة بنّاءة تساعده على تطوير مهاراته التدريسية، كما يعمل المشرف التربوي على تعزيز قدرات المعلم في التخطيط، وتنويع استراتيجيات التعليم، والتعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

وفقًا لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2016) فإنّ للإشراف دورًا مهمًا في أداء المعلم بدءًا بتقديم الدعم الفنّي في مجال التخطيط لتعلّم الطّلبة، وهذا التّعلم الفنّي يشمل تحليل المنهاج، إعداد خطط دراسية، تحسين استراتيجيات التدريس، بالإضافة إلى تقييم تعلم الطلبة التي تتمثل في استراتيجيات التقويم، والخطط العلاجية، وتفعيل دور فرق العمل في المدرسة، والمساعدة في تشكيل هذا الفريق من أجل تنسيق فعاليات التنمية المهنية في المدرسة، وتفعيل التواصل بين المعلمين لتبادل الخبرات.

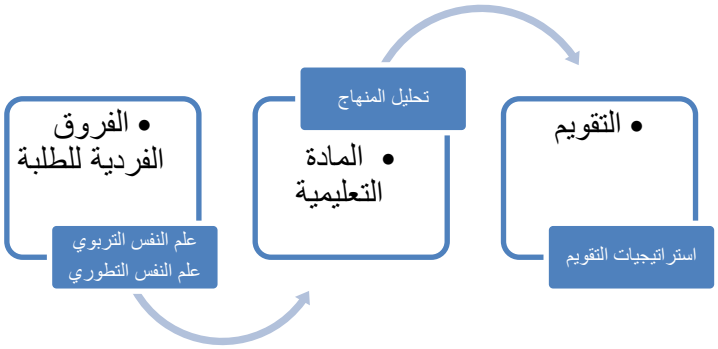
وإن أُولى مهام المشرف تتجلى بتنمية أداء المعلم من خلال تقويم أدائه التعليمي عبر مدّ يد العون، والمساعدة للمعلم في مناخ يسوده الأمن، والثقة، والتعاون، والإخلاص، ولعلّ تقويم العملية التعليميّة هو أحد أهداف الإشراف التربوي الّذي يتولى مهمّة معرفة مدى بلوغ الأهداف التربوية لإعادة النظر في بعض جوانبها، وتعديلها وتطويرها (كمال الدين، 2022)، ويبرز دور الإشراف لتحسين أداء المعلمين في الآتي:

1) **تحسين أداء المعلمين في التخطيط:** يحسّن الإشراف التربوي، خصوصًا النوع الفني الفردي، من أداء المعلم في التخطيط من خلال عدة إجراءات واضحة بوضع خطط تحضيرية استراتيجية لماهية العملية التعليمية ضمن إطار زمني هادف، وبإعداد برامج وأدوات إشرافية باستخدام تطبيقات رقمية مثل (Google Drive) و(Google Form)، وهي أدوات تساعد على تنظيم

وتوثيق عملية التخطيط بشكل أكثر فاعلية. كما تم التأكيد على أهمية مراجعة الوثائق التخطيطية مثل خطة الدروس (Lesson Plans)، والتأكد من توافقها مع المادة التعليمية. (Mulyanti, 2023).

2) **تحسين أداء المعلمين في إدارة الصّف:** يعمل الإشراف كأداة لتحفيز التخطيط، والتنظيم، فمن خلاله يكون المعلمون أكثر استعدادًا، منظمين، ويأخذون مسؤولياتهم بجدية، مما يحسّن من إدارتهم الصفية. كذلك فالإشراف وسيلة للتوجيه، والتغذية الراجعة. (Ceylan & Can, 2019)

3) تحسين أداء المعلمين في التقويم: يحرص الإشراف التربوي على المواءمة - في أداء المعلمين لتقويم الطلبة - بين عدّة عناصر كما في الشكل الآتي:



شكل (1) مدخلات عملية التقويم، (إعداد الباحثتين)

يوضح الشكل (1) دور المشرف في أن يراعي المعلم التنويع في استراتيجيات التقويم، والربط بأهداف المادة التعليمية، مع مراعاة الفروق الفردية، وخصائص الطلبة وفق المرحلة العمرية.

وقد أشارت دراسة ماكن وآخرين (Makin et al., 2018) إلى أنّ الإشراف التربوي يعمل على تطوير مهارة فنيّة وتقنيّة في مهارة التقويم في عدّة اتجاهات وفق الآتي: (استخدام أنواع متعددة من التقويم، مثل الاختبارات، الملاحظة، ملفات الإنجاز وغيرها، وتصحيح نقاط الضعف فيها، وتعليم المعلم أدوات التقويم المناسبة لكل مادة أو هدف تعليمي، تطوير مقدرة المعلم على وضع اختبارات،

تحليل النتائج، وتصميم تقييمات بديلة، تبادل خبرات التقويم بين الزملاء بإشراف المشرف التربوي، وتعزيز فهم العلاقة بين التخطيط والتقويم في رفع تحصيل الطلبة).

4) تحسين أداء المعلمين في المنهاج والمادة التعليمية: يزيد الإشراف من قدرات المعلمين المهنيّة، وتحقيق أهداف التعليم، وتنفيذ الدروس بفاعلية، بل يسهم في تقوية المعرفة الأكاديمية للمعلم بالمادة التي يدرسها، مما ينعكس على جودة الشرح، واختيار الأنشطة التعليمية المناسبة للطلبة (Sunaryo, 2020)

4) تحسين أداء المعلمين في تطوير علاقتهم مع الزملاء: تشير دراسة مرتيننجسي وآخرين (Murtiningsih et al., 2019) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الإشراف التربوي والتواصل الفعّال بين المعلمين. فالإشراف الجيد يسهم في تحسين المناخ المدرسي ويشجع على التعاون والانفتاح في العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس. وتلخّص الباحثتان دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين في الشكل الآتي:

شكل (2) دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم، (إعداد الباحثتين)

ثانياً: دراسات سابقة:

تعرض الباحثتان في هذا الجزء الدِّراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة **أبو سمرة ومعمر(2013)** التعرف إلى دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين كما يرى المعلمون الجدد أنفسهم، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على أداة الاستبانة المكوّنة من ستة مجالات، وقد بلغ عدد أفراد العينة (296) معلماً، أخذوا بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدرسة: أن دور الإشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كما يرى المعلمون الجدد أنفسهم كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي قدره (3.30)، وجاء ترتيب مجالات الدراسة وفقًا لدرجة المتوسط الحسابي تنازليًا: (مجال المنهاج التربوي، ثم مجال التقويم التربوي، ثم مجال النمو المهني والأكاديمي، ثم مجال طرق التدريس، والتقنيات التربوية، ثم مجال التخطيط التربوي، وأخيرًا مجال الإدارة الصفية)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد وفقًا لمتغيري النوع، والتخصص، ووجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغير المنطقة الجغرافية، باتجاه منطقتي أقصى الشمال والشمال.

وسعت دراسة **سابو والحريري (2019)** للكشف عن دور المشرفات التربويات في تحسين الأداء المهني لمعلمات العلوم في المرحلة الثانوية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، ومدى وجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي بأداة الأستبانة المكوّنة من خمسة مجالات وهي: (كفايات التخطيط، كفايات الأداء الصّفي، كفايات تنفيذ المحتوى وأساليب التدريس، كفايات التقويم، كفايات المعلمات نحو تكوين العلاقات مع زملاء العمل). على عينة قوامها (69) معلّمةً أُخذت بالطريقة العشوائية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن: الدرجة الكلية لدور المشرفات في تحسين الأداء المهني جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي (3.67)، وفي درجة متوسطة لجميع مجالات

الاستبانة، وعدم وجود فروقٍ لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في تقديرات أفراد عينة الدراسة.

كما استقصت دراسة **اللبدي (2019)** دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مديريات إقليم وسط الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تقيس ستة مجالات، على عينة قوامها (90) معلمًا. وأظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي في دعم المعلمين جاء في درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، وجاء ترتيب المجالات وفقًا لدرجة المتوسط الحسابي تنازليًا (التخطيط التربوي، الإدارة الصفية، استراتيجيات التقويم، استراتيجيات التدريس، النمو المهني والأكاديمي، المهارات الشخصية)، ووجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين وفقًا لمتغير النوع، باتجاه الإناث.

أما دراسة **صالح ومتياني (Saleh & Mutiani, 2021)** فقد سعت للتعرف إلى دور مديري المدرسة (كمشرف مقيم) في تحسين أداء المعلمين في مدارس بانجارماسين في إندونيسيا، استخدم المنهج النوعي في التثليث بالأدوات وهي (الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق) على عينة قوامها (12) معلمًا، خلصت النتائج إلى أن: دور الإشراف التربوي الذي يمارسه المديرون لتحسين أداء المعلمين يتكوّن من ثلاث مراحل، وهي مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ التي تستند إلى دليل تطوير الإشراف الأكاديمي في تطبيق المنهاج تبعًا لوزارة التعليم، والثقافة الإندونيسية، ومرحلة المتابعة، التي تمثل التغذية الراجعة لتحسين أداء المعلمين في تقديم التعليم.

وأوضحت دراسة **فواقة (2023)** دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة تضم ستة مجالات تقيس الأداء التدريسي، على عينة قوامها (343) معلمًا، اختيرت بالطريقة العشوائية. وكشفت النتائج أن: دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (3.15)، وجاءت ترتيبات مجالات الاستبانة وفقًا لدرجة المتوسطات الحسابية تنازليًا (مجال التخطيط الاستراتيجي، مجال التنفيذ، مجال طرائق التقويم،

ثم مجال المنهاج التربوي، ومجال طرائق التدريس، وأخيرًا مجال إدارة الصف)، وتبين عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، ولكن كان هناك فروق في عدد سنوات الخبرة باتجاه (5 سنوات) فأقل.

كذلك تطرّقت دراسة **ديغون وألكوبرا (Daigon & Alcopra, 2024)** للتعرف إلى درجة الممارسات الإشرافية ذات الفاعلية على أداء المعلمين، والكشف عن العلاقة بين الممارسات الإشرافية وفاعلية أداء المعلمين في منطقة بوكيدنون في الفلبين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، بأداة الاستبانة، على عينة قوامها (117) معلمًا أخذت بالطريقة الطبقية العشوائية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن: الممارسات الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76)، ووجود علاقة ارتباطية دالة وإيجابية متوسطة بين ممارسات الإشراف التربوي، وفاعلية أداء المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (r= 0.568)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

وطوّرت دراسة **عريقات (2024)** أنموذجًا مقترحًا لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، باستخدام المنهج الوصفي التطويري، وقد استُخدِمَت أداتين لجمع البيانات، أدة الاستبانة على ستة مجالات هي: (بناء ثقافة التغيير، التخطيط الاستراتيجي، وبناء العلاقات الإنسانية، والتشجيع وتحفيز الإبداع، وحل المشكلات وصناعة القرار، والتقويم والتحسين المستمر) على عينة قوامها (248) فردًا، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية، أمّا أداة المقابلة فقد استخدمت على عينة قوامها (35) فردًا بالطريقة القصدية، وكشفت النتائج أن: دور المشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.45)، وجاء ترتيب المجالات وفقًا لمتوسطاتها تنازليًا: بناء ثقافة التغيير، بناء العلاقات الإنسانية، التشجيع وتحفيز الإبداع، حل المشكلات وصناعة القرارات، التخطيط الاستراتيجي، التقويم والتحسين المستمر، وعدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لنوع المدرسة حسب المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والنوع، والخبرة العملية، بينما ظهرت فروق لمتغير المسمى الوظيفي باتجاه المشرف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة المتنوعة التي استعرضت أبعادًا متعددة من دور الإشراف التربوي في دعم وتحسين أداء المعلمين، مدى الاهتمام المتزايد في هذا المجال الحيوي عبر بلدان عربية وأجنبية، مستخدمة مناهج، وأساليب بحثية متنوعة من الوصفي التحليلي إلى النوعي، والتطويري. وبالرغم من هذه الغزارة البحثية، فقد برزت عدة ملاحظات تفتح آفاقًا جديدة للبحث والدراسة.

أولاً: نجد توافقًا نسبيًا في أن دور الإشراف التربوي يتمتع بأهمية واضحة في دعم المعلمين، سواء في بداية مسيرتهم المهنية كما في دراسة أبو سمرة ومعمر (2013)، أو في تحسين الأداء المهني كما بينت دراسات سابو والحريري (2019) واللبدي (2019)، إلا أن نتائج هذه الدراسات تتفاوت بين درجات متوسطة إلى مرتفعة، مما يشير إلى وجود تحديات تطبيقية، أو اختلافات بيئية، وجغرافية تؤثر على فعالية الإشراف.

ثانيًا: تبين من بعض الدراسات مثل دراسة فواقة (2023) وجود ضعف نسبي في دور الإشراف في بعض السياقات المحلية، رغم أهمية الدور، وهذا يسلط الضوء على الحاجة لتعزيز ممارسات الإشراف التربوي بما يتناسب مع احتياجات المدارس، والمعلمين، خاصة في البيئات ذات الظروف المعقدة، كما في فلسطين.

ثالثًا: رغم ثراء الدراسات في تناول موضوع الإشراف التربوي، تظل هناك فجوة واضحة في الربط بين طبيعة المدرسة (حكومية، أو خاصة) وتأثير الإشراف فيها، وهو الجانب الذي لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة تفصيليًا، رغم أن هذا التمييز قد يكون مفتاحًا لفهم أعمق للاختلافات في مخرجات الإشراف وتحسين جودة التعليم، وهو ما تشير له الباحثتان بأن المدارس الخاصة في فلسطين لا تلقى إشرافًا، ومتابعة من أنظمة الوزارة التابعة للحكومة الفلسطينية.

رابعًا: تنحصر أغلب الدراسات في نطاقات جغرافية واسعة، أو في سياقات معينة، مع قلة التركيز على مناطق محددة ذات خصوصيات ثقافية، واجتماعية مثل محافظة بيت لحم في فلسطين، إذ تلعب الظروف المحلية دورًا حاسمًا في تطبيق، وفاعلية الإشراف التربوي.

وفي هذا الإطار، تكتسب الدراسة الحالية أهمية متميزة إذ تُعنى بالتعمق في دراسة دور الإشراف التربوي في المدارس الحكومية، والخاصة في محافظة بيت لحم، معتمدة على منهجية دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الفروقات بين نوعي المدارس، وتأثير البيئة المحلية، هذا التوجه يُثري المعرفة العلمية، ويوفر قاعدة معرفية متجددة تعكس الواقع الفلسطيني بدقة، وتسهم في صياغة توصيات عملية تناسب هذا السياق التعليمي الخاص، مما يجعلها إضافة نوعية تسد فجوة واضحة في البحث التربوي الإشرافي.

الطريقة والأجراءات:

المنهجية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وعليه استخدمت الباحثتان **المنهج الوصفي التحليلي** لمناسبته أغراض الدراسة، وهو منهج يهتم بدراسة: الظاهرة في الواقع، ووصفها بشكل دقيق كيفياً، وكمياً لتوضح مقدار تواجد "هذه الظاهرة، أو حجمها، أو درجة[1]" ارتباطها مع الظواهر الأخرى (القواسمة وآخرون 2012).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في محافظة بيت لحم، البالغ عددهم (2876) معلماً ومعلمَة موزعين في المدارس الحكومية، والخاصة في المحافظة وفقًا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الواردة في مركز الإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023)، وقد استخدمت الباحثتان العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، إذ تمّ تقسيم مجتمع

الدراسة إلى طبقتين مدارس حكومية، ومدارس خاصة، ثم اختيرت عينة عشوائية منهما، ويبين جدول (1) ذلك.

جدول (1)

خصائص مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير نوع المدرسة.

مجتمع الدراسة	حجم المجتمع
معلمون في مدارس حكومية	2105
معلمون في مدارس خاصة	771
المجموع	2876

وقد اختيرت عينة الدراسة وفق جداول كريجسي ومورجان وكان قوامها (338) معلماً ومعلمَة وفق جداول (Krejcie & Morgan) ، ويبين جدول (2) خصائص عينة الدّراسة.

الجدول (2)

خصائص عينة الدراسة:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع	ذكر	152	**%45**
	أنثى	186	**%55**
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	101	**%29.9**
	5- 10 سنوات	118	**%34.9**
	أكثر من 10 سنوات	119	**%35.2**
نوع المدرسة	حكومية	247	**%37.1**
	خاصة	91	**%26.9**
المجموع		338	**%100**

أداة الدراسة

قامت الباحثتان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) للتعرّف إلى دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمحافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع للأدب النظري السابق

والدراسات ذات الصّلة، منها: دراسة دراسة أبو سمرة ومعمر (2013)، ودراسة سابو والحريري (2019)، **ودراسة** عريقات (2024)، وقد تكوّنت من جزأين:

الجزء الأوّل: تضمن المتغيّرات الدّيموغرافية لأفراد عينة الدّراسة، وهي: النوع، الخبرة العملية، نوع المدرسة.

الجزء الثاني: تضمن قياس دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وطوّرت الاستبانة استعانًة بالأدب النظري، والدراسات السّابقة ذات الصلة، وقد تكونت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (مجال التخطيط لعملية التدريس (8) فقرات، ومجال المنهاج والمادة التعليمية (9) فقرات، ومجال الزيارة الصفية وإدارة الصف (13) فقرة، و مجال التقويم (8) فقرات، ومجال تطوير العلاقة مع الزملاء (6) فقرات). ملحلق (1).

تصحيح الاستبانة:

اعتمدت الباحثتان المقياس الوزني الآتي وفقًاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدّنى للمقياس، أي 5-1=4، مقسوماً على عدد المستويات (3)، فتكون النّتيجة 1.33، وعليه:

تكون درجة الاستجابة منخفضة إذا تراوح مدى المتوسّط الحسابي بين 1 إلى 2.33، وتكون متوسّطة إذا تراوح بين 2.34 إلى 3.67، وتكون مرتفعة إذا جاء متوسّطها الحسابي أكثر من 3.67، أي:

- من (1.00-2.33) درجة منخفضة.
- من (2.34-3.67) درجة متوسّطة.
- من (3.3.68-5.00) درجة مرتفعة.

صدق أداة الدّراسة:

جرى التَّحقق من صدق الأداة باستخدام طريقة صدق المحكمين، إذ عُرِضت الأداة بصورتها الأوليّة على (7) من المحكمين ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والإشراف، وذلك لإبداء الرّأي حول مجالات الأداة، وفقراتها، من حيث مناسبة الفقرات، ووضوح الصّياغة، وانتماء الفقرات للمجال، كذلك عمدت الباحثتان للتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق البناء، بحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات الاستبانة، والدّرجة الكلّية للاستبانة، والجدول (3) يبين النتائج.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدّرجة الكليّة لمجالاتها.

التخطيط لعملية التدريس		المنهاج والمادة التعليمية		الزيارة الصفية وإدارة الصف		التقويم		تطوير العلاقة مع الزملاء	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.834**	9	0.821**	18	0.868**	31	0.776**	39	0.873**
2	0.788**	10	0.797**	19	0.793**	32	0.861**	40	0.822**
3	0.801**	11	0.784**	20	0.749**	33	0.773*	41	0.849**
4	0.862**	12	0.806**	21	0.815**	34	0.779**	42	0.793**
5	0.817**	13	0.773*	22	0.774**	35	0.747**	43	0.818**
6	0.843**	14	0.857**	23	0.827**	36	0.812**	44	0.766**
7	0.809**	15	0.748**	24	0.842**	37	0.844**	-	-
8	0.775**	16	0.839*	25	0.781**	38	0.719**	-	-
-	-	17	0.823**	26	0.732**	-	-	-	-
-	-	-	-	27	0.807**	-	-	-	-
-	-	-	-	28	0.783**	-	-	-	-
-	-	-	-	29	0.854**	-	-	-	-
-	-	-	-	30	0.779**	-	-	-	-

يوضِّح جدول (3) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة، والدّرجة الكليّة لمجالاتها، والّذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) فأقل، ومعاملات ارتباط قوية، وبذلك يتحقق صدق أداة الدراسة من خلال صدق الاتّساق الدّاخلي أيضاً.

وقد تم حساب صدق البناء من خلال قيم معاملات الارتباط بين المجالات، والدّرجة الكليّة للاستبانة، بحساب الاتّساق الدّاخلي بين الدّرجة الكليّة للمجال مع الدّرجة الكليّة للاستبانة، وجاءت النّتائج كما في الجدول (4).

جدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدّرجة الكليّة للمجالات مع الدّرجة الكليّة للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون
1	التخطيط لعملية التدريس	0.854**
2	المنهاج والمادة التعليمية	0.826**
3	الزيارة الصفية وإدارة الصف	0.873**
4	التقويم	0.791**
5	تطوير العلاقة مع الزملاء	0.818**

يوضّح جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للاستبانة، ويظهر أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًّا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) فأقل، وبذلك تُعد الاستبانة بمجالاتِها الخمسة صادقة لما وَضِعت لِقياسه.

ثبات الاستبانة:

يُقصد بالثّبات الاستقرار، أي إعطاء النّتائج نفسها تقريبًا عند إعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها من الأفراد. وقد تحققت الباحثتان من ثبات استبانة الدّراسة من خلال مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، إذ

يعد هذا المعامل مؤشرًا وقياسًا لثبات أداة الدّراسة. وتمّ حِساب معامل كرونباخ ألفا بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعيّة مكوّنة من (35) معلمًا ومعلمَة من خارج عيّنة الدّراسة الأصليّة، وجاءت قيم معاملات الثّبات كما يوضّح الجدول (5).

جدول (5)

معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثّبات
1	التخطيط لعملية التدريس	8	0.873
2	المنهاج والمادة التعليمية	9	0.891
3	الزيارة الصفية وإدارة الصف	13	0.902
4	التقويم	8	0.879
5	تطوير العلاقة مع الزملاء	6	0.862
	الدرجة الكلية	**44**	**0.934**

يتّضح من الجدول (5) أن معاملات ثبات مجالات الاستبانة تراوحت بين (0.862- 0.902)، وبلغ معامل ثبات الدرجة الكلّية (0.934)، وتدّل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع. وبهذا تكون أداة الدّراسة: (الاستبانة)، قد حققت متطلّبات الصّدق والثّبات.

متغيرّات الدّراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- **المتغير المستقل:** اشتملت الدّراسة على متغير واحد مستقل وهو: دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

2- **المتغيرات الوسيطة:** اشتملت الدّراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:

أ. **النوع:** وله فئتان (ذكر، وأنثى).

ب. **الخبرة العملية:** ولها ثلاثة مستويات: (5 سنوات فأقل ،6 سنوات – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ت. **المدرسة:** ولها فئتان: (حكومية، وخاصة).

3- **المتغير التّابع:** اشتملت الدّراسة على متغيرٍ تابعٍ واحدٍ هو تصورات أفراد عينة الدّراسة من دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفق الإجابة عن تساؤلاتها، وذلك على النحو الاتي:

نتيجة التساؤل الأول:

مامستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين للمجالات والدرجة الكليّة.

م	ترتيب المجال	المجال	عدد فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	4	التخطيط لعملية التدريس	8	3.06	0.63	متوسطة
.2	1	المنهاج والمادة التعليمية	9	3.73	0.23	مرتفعة
.3	3	الزيارة الصفية وإدارة الصف	13	3.24	0.56	متوسطة
.4	5	التقويم	8	2.74	0.64	متوسطة
.5	2	تطوير العلاقة مع الزملاء	6	3.39	0.57	متوسطة
		الدرجة الكلية	**44**	**3.24**	**0.62**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين كان في درجة متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24)، بانحراف معياري (0.62)، على مستوى المجالات الخمسة، وجاء المجال الأعلى تقييمًا (المنهاج والمادة التعليمية)، فقد حصل هذا المجال على أعلى متوسط (3.73)، ما يعكس إدراك المعلمين لاهتمام المشرفين التربويين بتطوير المحتوى التعليمي، وتشجيعهم على استخدام مصادر تعلم متنوعة، مما يدل على تفاعل إشرافي إيجابي في هذا الجانب؛ أما مجال تطوير العلاقة مع الزملاء فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.39)، ويشير إلى إدراك المعلمين لأهمية دور المشرف في خلق بيئة تعاون بين الزملاء، مما يسهم في تعزيز العمل الجماعي، وتحقيق التكامل المهني بينهم.

وجاء مجال الزيارة الصفية وإدارة الصف في المرتبة الثالثة، وعلى الرغم من أهميته في العملية التربوية، فإن تقييمه جاء متوسطًا (3.24)، ما قد يدل على أن زيارات المشرف لا تؤدي دائمًا إلى تحسينات ملموسة، أو أنها لا تُنفذ وفق معايير واضحة ومتفق عليها مع المعلم، بينما حصل مجال التخطيط لعملية التدريس على الترتيب الرابع، إذ بلغ متوسطه (3.06)، ما يعكس وجود دور إشرافي في هذا الجانب، لكن بدرجة أقل من المأمول، مما قد يتطلب تعزيز التفاعل بين المشرف، والمعلم في التخطيط التربوي، وجاء مجال التقويم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.74)، ما يدل على ضعف إشراك المشرفين في تدريب المعلمين على أدوات التقويم الحديثة، أو متابعة نتائجها، وهو ما يستدعي تطوير برامج إشرافية تعزز هذا الدور الحيوي في تحسين تعلم الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة ومعمر (2013)، ودراسة سابو والحريري (2019)، اللتين جاء دور الاشراف التربوي فيهما بتحسين أداء المعلم بدرجة متوسطة، بينما اختلفت الدراسة مع نتيجة دراسة ديغون وألكوبرا (Daigon & Alcopra, 2024) إذ جاءت الدرجة - في الأخيرة – مرتفعة، وتعزو الباحثتان هذا الاختلاف إلى كون البيئات الجغرافية مختلفة، واختلفت النتيجة أيضًا مع دراسة عريقات (2024) التي جاء فيها دور الإشراف مرتفعًا، وتعزو الباحثتان هذا الاختلاف إلى كون الأخيرة شملت مجتمع المدارس الحكومية فقط، وليس المدارس الحكومية والخاصة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإشراف التربوي على النحو الآتي:

المجال الأول: التخطيط للدروس:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لفقرات مجال التخطيط للدروس، للكشف عن مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم في التخطيط للدروس، والجدول (7) يظهر النتائج.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط للدروس.

المجال الأوّل: التخطيط للدروس					
م	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	2	يزود المشرف التربوي المعلمين الجدد بخطط دراسية نموذجية.	3.45	0.62	متوسطة
.2	4	يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد خططه الدراسية.	3.30	0.70	منخفضة
.3	1	يدرب المشرف التربوي المعلم على مراعاة الوقت في عملية التخطيط للدروس.	3.60	0.65	متوسطة
.4	7	يشجع المشرف التربوي المعلم على إعداد خطة إثرائية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب.	2.10	0.80	منخفضة
.5	5	يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية.	3.20	0.68	متوسطة
.6	6	يساعد المشرف التربوي المعلم في الربط بين الخطط الدراسية والأنشطة الصفية .	2.25	0.75	منخفضة
.7	8	ينظم المشرف التربوي الدورات التدريبية في التخطيط الفعّال للدروس.	2.30	0.72	منخفضة
.8	3	يثري المشرف التربوي المعلم باستراتيجيات حديثة في التخطيط للدروس.	3.35	0.60	متوسطة
		الدرجة الكلية	**3.07**	**0.71**	**متوسطة**

تُظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المبحوثين حول دور المشرف التربوي في مجال التخطيط للدروس بلغ (3.07) بانحراف معياري (0.71)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة الإشراف التربوي في هذا المجال تُعد مقبولة لكنها ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق تحسين فعّال في أداء المعلمين.

وقد كانت أعلى الفقرات تقييمًا: "يدرب المشرف التربوي المعلم على مراعاة الوقت في عملية التخطيط للدروس" بمتوسط (3.60)، و"يزود المشرف التربوي المعلمين الجدد بخطط دراسية نموذجية" بمتوسط(3.45)، و"يثري المشرف التربوي المعلم باستراتيجيات حديثة في التخطيط للدروس" بمتوسط (3.35)، وتعكس هذه النتائج اهتمامًا نسبيًا من قِبل المشرفين بتوجيه المعلمين نحو تحسين مهارات التخطيط من خلال التدريب، والتزويد بنماذج، واستراتيجيات مفيدة، وخاصة للمعلمين الجدد، إذ إن التركيز غالبًا ما يكون على المعلم الجديد ذي الخبرة القليلة.

أما الفقرات ذات المتوسطات المنخفضة، فجاءت كالآتي: "يشجع المشرف التربوي المعلم على إعداد خطة إثرائية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب" بمتوسط (2.10)، و"يساعد المشرف التربوي المعلم في الربط بين الخطط الدراسية والأنشطة الصفية" بمتوسط (2.25)، و"ينظم المشرف التربوي الدورات التدريبية في التخطيط الفعّال للدروس" بمتوسط (2.30)، وهذا يدل على وجود ضعف واضح في الجوانب التطويرية والإثرائية، خاصة ما يتعلق بتخصيص الدعم للمعلمين في إعداد خطط تعليمية تراعي الفروق الفردية، أو تقديم تدريبات منهجية في مجال التخطيط، وهو ما قد يؤثر سلبًا على جودة التعليم المقدّم للطلبة.

كما أن الفقرة: "يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد خططه الدراسية" قد حصلت على متوسط (3.30) وهي قريبة من الحد الفاصل بين المستوى المنخفض والمتوسط، مما يشير إلى أن الدعم العملي المباشر في التخطيط ما زال محدودًا ويحتاج إلى تفعيل أكبر.

وبشكل عام، توضح النتائج أن هناك تركيزًا نسبيًا على بعض الجوانب العامة في التخطيط، ولكن هناك قصورًا في الجوانب التخصصية، والعملية، مما يستدعي من المشرفين التربويين التركيز على الآتي: دعم إعداد الخطط الفردية والإثرائية، وتقديم تدريب منظم ومُمنهج في مجال التخطيط الفعال، وتشجيع التكامل بين الخطط النظرية والأنشطة الصفية التطبيقية.

المجال الثاني: المنهاج والمادة التعليمية:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لفقرات مجال المنهاج، والمادة التعليمية للكشف عن مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم في المنهاج والمادة التعليمية، والجدول (8) يظهر النتائج.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال المنهاج، والمادة التعليمية.

المجال الثاني: المنهاج والمادة التعليمية					
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.9	2	يناقش المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج ومحتواه.	4.10	0.55	مرتفعة
.10	5	يوجه المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر تعليمية أخرى غير الكتاب المدرسي.	3.95	0.60	مرتفعة
.11	1	يتابع المشرف التربوي أساليب تدريس المعلم عند تنفيذ المنهاج.	4.20	0.50	مرتفعة
.12	6	يحث المشرف التربوي المعلم على استخدام دليل المعلم.	4.00	0.58	مرتفعة
.13	7	يناقش المشرف التربوي المعلم في المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي.	3.40	0.65	متوسطة
.14	4	يسهم المشرف التربوي في رفع الكفاءة العلمية والمهنية للمعلم.	4.05	0.52	مرتفعة
.15	8	ينظم المشرف التربوي للمعلم دورات تدريبية حول المادة التعليمية.	2.30	0.78	منخفضة
.16	9	يساعد المشرف التربوي المعلم في معالجة مشكلات المحتوى التعليمي.	2.20	0.75	منخفضة
.17	3	يعمل المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم من خلال دعمه في تنفيذ المنهاج بفاعلية.	4.08	0.54	مرتفعة
		الدرجة الكلية	**3.59**	**0.64**	**متوسطة**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المبحوثين حول دور المشرف التربوي في مجال المنهاج والمادة التعليمية بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.64)، وهو يقع ضمن مستوى متوسط، ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإشراف التربوي يُمارس بشكل مقبول في هذا المجال، مع وجود جوانب إيجابية، وأخرى بحاجة إلى تحسين، وقد حصلت الفقرات التالية على أعلى المتوسطات: "يتابع المشرف التربوي أساليب تدريس المعلم عند تنفيذ المنهاج" بمتوسط (4.20)، و"يناقش المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج، ومحتواه" بمتوسط (4.10)، و"يعمل المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم من خلال دعمه في تنفيذ المنهاج بفاعلية" بمتوسط (4.08)، وهذا يعكس اهتمام المشرفين بمتابعة تنفيذ المنهاج، ومناقشة أهدافه، ومحتواه، إضافة إلى الحرص على دعم أداء المعلم أثناء تطبيقه، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا يدل على التركيز على الجانب المهني والتطبيقي في العملية التعليمية.

في المقابل، جاءت بعض الفقرات بتقديرات منخفضة، مثل: "ينظم المشرف التربوي للمعلم دورات تدريبية حول المادة التعليمية" بمتوسط (2.30)، و"يساعد المشرف التربوي المعلم في معالجة مشكلات المحتوى التعليمي" بمتوسط (2.20)، وهذا يشير إلى قصور في الجوانب الداعمة، والتطويرية، وخاصة ما يتعلق بتقديم تدريبات متخصصة، ومتابعة التحديات المرتبطة بمحتوى المادة التعليمية، الأمر الذي قد يحد من قدرة المعلم على التعامل بفعالية مع المادة التعليمية، أما الفقرة: "يناقش المشرف التربوي المعلم في المفاهيم، والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي" فقد حصلت على متوسط (3.40)، أي في المستوى المتوسط، مما يدل على أن هذه الممارسة ليست شائعة بدرجة كافية، رغم أهميتها في تحسين الفهم العميق للمادة العلمية.

وبشكل عام، توضح النتائج أن المشرفين التربويين يركزون بشكل جيد على متابعة تنفيذ المنهاج، وتوجيه المعلمين لاستخدام الأدلة، والمصادر، لكنهم بحاجة إلى تعزيز الدعم الفني من خلال: تنظيم دورات تدريبية تخصصية، وتقديم حلول عملية للمشكلات المتعلقة بالمحتوى، وتطوير منهجية التعامل مع المفاهيم الدقيقة في المناهج.

المجال الثالث: الزيارة الصفية وإدارة الصف:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لفقرات مجال الزيارة الصفية، وإدارة الصف، للكشف عن مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم في الغرفة الصفيّة، وإدارة الصّف، والجدول (9) يظهر النتائج.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال الزيارة الصفية، وإدارة الصف.

المجال الثالث: الزيارة الصفية وإدارة الصف					
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.18	13	يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً.	2.10	0.78	منخفضة
.19	12	يتفق المشرف التربوي على موعد معين للزيارة الصفية مع المعلم.	2.20	0.75	منخفضة
.20	7	يُطلع المشرف التربوي إدارة المدرسة على مضمون الزيارة الصفية.	3.40	0.60	متوسطة
.21	5	يعزز المشرف التربوي المعلم بعد الانتهاء من الزيارة الصفية.	3.55	0.62	متوسطة
.22	2	يسجل المشرف التربوي ملاحظاته أثناء وجوده داخل غرفة الصف.	3.80	0.58	مرتفعة
.23	1	يناقش المشرف التربوي المعلم في ملاحظاته بعد الزيارة الصفية.	3.85	0.57	مرتفعة
.24	8	يشجع المشرف التربوي المعلم على استخدام استراتيجيات تدريس لإدارة الحصة.	3.35	0.66	متوسطة
.25	6	يقدم المشرف التربوي التوجيه والمشورة للمعلم حول أساليب إدارة الصف.	3.45	0.64	متوسطة
.26	9	يساعد المشرف التربوي المعلمين في وضع إستراتيجيات تعليمية تتناسب مع إحتياجات الطلاب.	**3.30**	0.68	متوسطة
.27	4	يسهم المشرف التربوي في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى المعلم.	**3.60**	0.59	متوسطة

المجال الثالث: الزيارة الصفية وإدارة الصف				
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.28	11	يقدم المشرف التربوي للمعلم حلولًا بنّاءة حول مشكلات ظهرت خلال الزيارة الصفيّة.	**2.25**	0.70	منخفضة
.29	10	يدعم المشرف التربوي المعلم في تطوير أساليب تعليمية بما يتوافق المستجدات التربوية الحديثة.	**3.25**	0.63	متوسطة
.30	14	**يُسهم المشرف التربوي في تطوير مهارات إدارة الصف لدى المعلم من خلال الزيارات الصفية المنتظمة.**	**2.15**	0.73	منخفضة
		الدرجة الكلية	**3.33**	0.64	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن المتوسط الكلي لتقديرات المبحوثين حول دور المشرف التربوي في مجال الزيارة الصفية وإدارة الصف بلغ (3.33) بانحراف معياري (0.64)، وهي تقع ضمن مستوى متوسط. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإشراف التربوي في هذا المجال يُمارَس بدرجة مقبولة، ولكنها لا ترقى للمستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى تعزيز، وتطوير، ولوحظ أن أعلى الفقرات تقييمًا كانت: "يناقش المشرف التربوي المعلم في ملاحظاته بعد الزيارة الصفية" بمتوسط (3.85)، تليها: "يسجل المشرف التربوي ملاحظاته أثناء وجوده داخل غرفة الصف" بمتوسط (3.80)، وهذا يعكس إدراك المعلمين لأهمية التواصل الفعّال بعد الزيارة، وحرص المشرفين على التوثيق والمتابعة الدقيقة داخل الصف.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى المتوسطات، فجاءت على النحو الآتي: "يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً" بمتوسط (2.10)، و"يسهم المشرف التربوي في تطوير مهارات إدارة الصف لدى المعلم من خلال الزيارات الصفية المنتظمة" بمتوسط (2.15)، "يتفق المشرف التربوي على موعد معين للزيارة الصفية مع المعلم" بمتوسط (2.20)، وهذا يدل على وجود ضعف في جانب التخطيط المسبق، والتنظيم للزيارات الصفية، وهو ما قد ينعكس سلبًا على فعاليتها في تحسين أداء المعلمين؛ بل إنه إشارة مباشرة أن الإشراف اليوم تفتيشي، كما يشير انخفاض تقييم الفقرة المتعلقة بتطوير مهارات إدارة الصف إلى ضرورة تفعيل دور الإشراف في

تقديم برامج، وخطط منهجية لتعزيز هذه المهارة لدى المعلمين، وعليه تُظهر النتائج الحاجة إلى أن يكون الإشراف التربوي أكثر تركيزًا على: التخطيط المسبق للزيارات، والاتفاق المسبق مع المعلمين على توقيت الزيارة، وتحويل الزيارات إلى فرصة تطوير مهني فعلية تُسهم في تحسين مهارات إدارة الصف، لا مجرد أداة رقابية أو إدارية.

المجال الرابع: التقويم:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لفقرات مجال التقويم للكشف عن مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم في التقويم، والجدول (10) يظهر النتائج.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال التقويم.

المجال الرابع: التقويم					
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.31	7	يحث المشرف التربوي المعلم على استخدام سجل متابعة الطلبة.	2.20	0.75	منخفضة
.32	6	يدرب المشرف التربوي المعلمين على تطبيق استراتيجيات التقويم الحديثة.	2.30	0.70	منخفضة
.33	5	يدرب المشرف التربوي المعلم على بناء اختبارات متنوعة.	2.25	0.72	منخفضة
.34	1	يراجع المشرف التربوي دفاتر تحضير المعلمين ويدون ملاحظاته.	3.80	0.55	مرتفعة
.35	8	يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة واضحة للمعلم حول أدواته في تقويم تعلم الطلبة.	2.15	0.76	منخفضة
.36	4	يتابع المشرف التربوي ملاحظاته على سجل الزيارات الإشرافية.	2.28	0.71	منخفضة
.37	2	يدرب المشرف التربوي المعلم على تحليل نتائج الاختبارات.	3.40	0.60	متوسطة

المجال الرابع: التقويم					
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.38	3	يدعم المشرف التربوي المعلم في مجال التقويم بما يُسهم في تحسين تعلم الطلبة وتطوير أداء المعلم.	3.25	0.63	متوسطة
		الدرجة الكلية	**2.70**	**0.65**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التقويم تراوحت بين (2.15 – 3.80)، وقد جاء متوسط المجال الكلي (2.70)، وانحراف معياري (0.65) ضمن المستوى المتوسط وفق المحك الثلاثي المعتمد. ويُلاحظ أن الفقرة (34): "يراجع المشرف التربوي دفاتر تحضير المعلمين ويدون ملاحظاته" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.80) بدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام المشرفين التربويين بالمتابعة الكتابية، والرقابية لتحضيرات المعلمين، بينما جاءت الفقرة (35): " يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة واضحة للمعلم حول أدواته في تقويم تعلم الطلبة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.15) وبدرجة منخفضة، ما يشير إلى قصور في متابعة أدوات التقويم، وتحليل توظيفها.

تُشير هذه النتائج إلى أن دور المشرف التربوي في مجال التقويم لا يزال ضمن المستوى المتوسط، ما يعكس وجود ممارسات إشرافية جيدة في بعض الجوانب، مثل مراجعة دفاتر التحضير، إلا أن هناك ضعفًا ملحوظًا في بعض الجوانب المهمة، مثل بناء الاختبارات، واستراتيجيات التقويم.

ويُمكن أن تعزى هذه النتائج إلى عدة عوامل، منها: قلة البرامج التدريبية المتخصصة في مجال التقويم، اعتماد بعض المشرفين على الأساليب التقليدية دون تطوير، أو متابعة فعلية، الضغط الإداري، أو نقص الوقت الذي يُمكن أن يحدّ من متابعة سجلات زيارات المعلمين، أو تدريبهم بشكل منهجي. وتشير النتائج إلى أهمية تعزيز دور المشرفين التربويين في تفعيل أدوات التقويم الحديثة، وتقديم الدعم العملي للمعلمين في مجالات تحليل النتائج، وبناء أدوات تقويم فعالة ترتبط بتحسين نواتج التعلّم.

المجال الخامس: تطوير العلاقة مع الزملاء:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لفقرات مجال تطوير العلاقة مع الزملاء للكشف عن مستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم في العلاقة مع الزملاء، والجدول (11) يظهر النتائج.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال تطوير العلاقة مع الزملاء.

المجال الخامس: تطوير العلاقة مع الزملاء					
م	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.39	2	يعزز المشرف التربوي قيم العمل التعاوني مع المعلمين.	4.10	0.56	مرتفعة
.40	1	يعزز المشرف التربوي المعلمين على تبادل الأدوات التعليمية والخبرات لتحسين جودة التعليم.	4.20	0.52	مرتفعة
.41	3	يدعم المشرف التربوي تنفيذ مشاريع تربوية مشتركة.	3.85	0.60	مرتفعة
.42	4	يُسهم المشرف التربوي في بناء بيئة عمل تعاونية من خلال تنظيم لقاءات تربوية	3.40	0.65	متوسطة
.43	5	يحرص المشرف التربوي على متابعة الزيارات المتبادلة بين المعلمين	3.90	0.58	مرتفعة
.44	6	يقدم المُشرف استراتيجيات تعليمية حديثة ضمن العمل التعاوني بين المعلمين.	2.30	0.75	منخفضة
		الدرجة الكلية	3.63	0.61	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن المتوسط الكلي لتقديرات المبحوثين حول دور المشرف التربوي في تطوير العلاقة مع الزملاء بلغ (3.63) بانحراف معياري قدره (0.61)، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط. ويُفهم من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المشرف التربوي يؤدي دورًا مقبولًا في هذا المجال، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل، خاصة في بعض الجوانب التي جاءت بتقدير منخفض.

وقد أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات تقييمًا كانت الفقرة (40): "يعزز المشرف التربوي المعلمين على تبادل الأدوات التعليمية، والخبرات لتحسين جودة التعليم"، إذ حصلت على متوسط مرتفع (4.20)، تليها الفقرة (39): "يعزز المشرف التربوي قيم العمل التعاوني مع المعلمين" بمتوسط (4.10). وهذا يشير إلى أن المشرفين يُظهرون أداءً جيدًا في دعم المعلمين وتشجيعهم على التعاون، وتبادل الموارد والخبرات، وهي ممارسات تُسهم في تحسين الأداء المهني وخلق بيئة تعليمية داعمة.

كما جاءت بعض الفقرات الأخرى أيضًا بتقديرات مرتفعة مثل: الفقرة (43): "يحرص المشرف التربوي على متابعة الزيارات المتبادلة بين المعلمين" بمتوسط (3.90)، والفقرة (41): "يدعم المشرف التربوي تنفيذ مشاريع تربوية مشتركة" بمتوسط (3.85).

وتُظهر هذه النتائج أن المشرف يحرص بدرجة جيدة على دعم التفاعل المهني بين الزملاء عبر أنشطة عملية، وتشاركية، في المقابل، جاءت الفقرة (42): "يسهم المشرف التربوي في بناء بيئة عمل تعاونية من خلال تنظيم لقاءات تربوية" بمتوسط (3.40)، وهي تقع ضمن التقدير المتوسط، مما يشير إلى أن اللقاءات التربوية المنظمة ليست منتظمة، أو فعالة بما فيه الكفاية لتعزيز الروابط المهنية بين المعلمين. أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم فكانت الفقرة (44): "يقدم المشرف استراتيجيات تعليمية حديثة ضمن العمل التعاوني بين المعلمين"، إذ بلغ متوسطها (2.30)، وهو تقدير منخفض، ويعكس وجود قصور واضح في دور المشرف في دمج الممارسات التعليمية الحديثة ضمن السياق التعاوني.

وتُظهر هذه النتيجة أن الإشراف التربوي في هذا الجانب ما يزال أقرب إلى التقليدية، ويغيب عنه البُعد التطويري المتجدد، خاصة فيما يتعلق بتمكين المعلمين من تبادل أحدث الأساليب، والاستراتيجيات.

وعليه، يمكن القول إن الإشراف التربوي يُسهم بشكل جيد في تعزيز بيئة التعاون بين المعلمين على مستوى تبادل الخبرات، والأنشطة، لكنه بحاجة إلى أن يتوسع ليشمل جوانب أكثر حداثة، كإدخال الاستراتيجيات التعليمية الجديدة، وتنظيم اللقاءات المهنية بشكل منهجي، ومنظَّم، لتتحول العلاقة بين المعلمين إلى شراكة مهنية فاعلة تُسهم في رفع جودة التعليم.

نتيجة التساؤل الثاني وتفسيرها:

هل توجد فروق بين تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيّرات النوع (ذكور، إناث).

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent T test)، والجدول (12) يبين النتائج.

جدول (12)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Indepenedent T test) لتقديرات المبحوثين لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير النوع.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
ذكر	3.84	0.51	-0.546	336	0.585
أنثى	3.87	.0			

يظهر الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصئيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين وفقًا لمتغير النوع، كون مستوى الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المحددة في الفرضية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أدوار الإشراف تراعي جوانب عملية فنيّة وقدرات شخصية لدى المعلمين بغض النظر عن النوع، فإن نوع المعلم ليس مشترط في مستوى ونوع الإشراف الّذي يقدم له، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة ومعمر (2013)، ودراسة فواقة (2023)، ودراسة عريقات (2024)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اللبدي (2019) التي ظهرت فيها فروقًا في متغير النوع باتجاه الإناث.

نتيجة التساؤل الثالث وتفسيرها:

"هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير الخبرة العملية (5 سنوات فأقل ،6 سنوات – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)".

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثتان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدولان (13)، (14) يوضحان ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير الخبرة العملية.

الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	3.85	0.50
من 6 سنوات – 10 سنوات	3.88	0.48
أكثر من 10 سنوات	3.86	0.52

جدول (14)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات المبحوثين لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير الخبرة العملية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.243	2	0.122	0.489	0.614
داخل المجموعات	83.376	335	0.249		
المجموع	83.619	337			

يلاحظ من جدول (14) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير الخبرة العملية؛ إذ جاء مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وتعزى هذه النتيجة إلى كون السياسات التربوية موحدة، ومنتظمة بغض النظر عن سنوات الخبرة، مما يجعل المعلمين يلاحظون ذات الأثر، ويقدمون تقديرات متشابهة عن دور الإشراف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سابو والحريري (2019)، ودراسة عريقات (2024) في عدم وجود فروق لمتغير الخبرة، بينما تختلف مع دراسة فواقة (2023) التي كان فيها فروق باتجاه (5 سنوات) فأقل.

نتيجة التساؤل الرابع وتفسيرها:

"هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)".

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent T test) والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent T test) لتقديرات أفراد الدراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة).

نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
خاصة	3.92	0.46	3.124	336	0.002
حكومية	3.73	0.51			

يظهر جدول (15) وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين وفقًا لمتغير نوع المدرسة، كون الدلالة الإحصائية المحسوبة جاءت أقل من مستوى الدلالة المحددة في الفرضية، وجاءت الفروق باتجاه المدارس الحكومية؛ نظرًا لكون المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.

وتُعزى هذه الفروق إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية يحظون بمتابعة دورية، ومباشرة من قبل المشرفين التربويين التابعين لوزارة التربية والتعليم، مما يُسهم في تعزيز الوعي بأهمية الإشراف التربوي، ويزيد من فاعليته، أما في المدارس الخاصة، فإن الإشراف التربوي غالبًا ما يكون أقل انتظامًا، ولا يخضع للمعايير نفسها، والمتابعة الرسمية التي تطبّق في القطاع الحكومي، مما قد يفسر انخفاض متوسط التقديرات لديهم.

توصيات الدراسة:

- على وزارة التربية والتعليم بفلسطين تطبيق نظام إشرافي شامل مع متابعة دورية وتقييم مستمر للأداء في المدارس الحكومية والخاصة على حدٍ سواء.
- أن تتولى الخدمة المدنية في فلسطين تعزيز تدريب المشرفين التربويين لرفع كفاءة دعمهم للمعلمين.
- على مديري المدارس الحكومية، والخاصة تقديم برامج تدريبية لتحسين مهارات إدارة الصف لدى المعلمين.
- أن تعمل المراكز الإرشادية في محافظة بيت لحم على تقديم نماذج إرشادية في استراتيجيات التخطيط التعلمي للمعلمين والمشرفيين التربويين.
- على المشرفين التربويين تعزيز التعاون، والعلاقات المهنية بين المعلمين عبر أنشطة إشرافية تعاونية.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم في فلسطين بمتابعة المدارس الخاصة لضمان جودة الأداء مقارنًة بالمدارس الحكومية.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع في اللغة العربية:

أبو سمرة، محمود ومعمر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يراه المعلمون الجدد أنفسهم. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 27*(2)، 273–310.

أبو مديغم، إخلاص عطا. (2024). بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين. [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). توزيع المعلمين والمعلمات في فلسطين حسب بيانات السنوات الدراسية 2011-2023. تم الاسترجاع من https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Teachers_en.html

الحصيني، حاتم والحارثي، منى. (2023). واقع تقويم أداء المعلم في ضوء المؤشرات التعليمية من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الطائف. مجلة شباب الباحثين-جامعة سوهاج، 3(16)، 616-661.

الخير، رضوان جاب وبوعلاق، صباح. (2021). دور الإشراف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلم الروضة: دراسة ميدانية بالأقسام التحضيرية لجمعية الإرشاد والإصلاح لبلدية جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، الجزائر.

دبوس، محمد طالب. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5(17)، 67-81.

ديهوم، سالمة انصير. (2019). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زليتن. مجلة الجامعة الأسمرية العلوم التطبيقية، 32(2)، 147-175.

سابو، كلثوم والحريري، رندة. (2019). واقع دور الإشراف التربوي في تحسين الأداء المهني لمعلمات العلوم بالمرحلة الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(12)، 380–434.

الشرباتي، نجاة وشعيبات، محمد ورجوب، شريف. (2024). الإشراف التربوي (الواقع والتحديات). المجلة العربية للعلوم والتربية والنفسية، مجلة المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 8(43)، 709-732.

شلش، باسم وحرز الله، حسام. (2017). الإشراف التربوي وعلاقته في التطوير المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.17، 293-311.

صبح، باسم ممدوح. (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عريقات، سمير أبراهيم. (2024). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين: أنموذج مقترح [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

عليان، أيوب والسعود، راتب. (2024). فاعلية منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15(45)، 246-267.

عليان، أيوب. (2024). دليل إداري تربوي لتطوير منظومة الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.

عودة، فريال. (2023).. دور الإشراف التربوي في مجال اللغة العربية في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي المرحلة الثانوية في فلسطين "تصور مقترح إشرافي للغة العربية". [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

فواقة، أمينة إبراهيم. (2023). دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

القواسمة، رشدي وأبو الرز، جمال وأبو موسى، مفيد وأبو طالب، صابر. (2012). مناهج البحث العلمي، رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

كمال الدين، بيان. (2022). الإشراف التربوي وأثره في تحسين أداء المعلمين التعليمي. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 2(5)، 48-65.

اللبدي، نادية جابر. (2019). دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مديريات إقليم وسط الأردن، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، 35(4)، 230-250.

جمع اللغة العربية. (1972). المعجم الوسيط. ط2. اسطنبول: دار الدعوة.

محمد، محمد الزرق ومبارك، آمنة إبراهيم. (2022). دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم. مجلة سبها للعلوم الإنسانية، 21(1)، 119-129.

المري، مبارك هادي. (2023). تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مجلة كلية التربية- المنصورة، 121(3)، 1319-1342.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2016). دليل الإشراف التربوي، رام الله: الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2018). معايير المشرف التربوي. رام الله: قسم الإشراف والمتابعة، فلسطين.

References Arabic

Abū Samrah, Maḥmūd wmʿmr, Majdī. (2013). Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī Daʿm al-Muʿallim al-jadīd fī Filasṭīn (al-muḥāfaẓāt al-Shamālīyah) kamā yarāhu al-muʿallimūn al-judud anfusahum. *Majallat Jāmiʿat al-Najāḥ lil-Abḥāth : al-ʿUlūm al-Insānīyah, 27*(2), 273 – 310.

Abū mdyghm, Ikhlāṣ ʿAṭā. (2024*). binā´ namūdhaj muqtaraḥ li-qiyās fāʿilīyat al-Idārah al-madrasīyah fī Taḥsīn adā´ al-Muʿallimīn fī al-Madāris al-ʿArabīyah al-ibtidāʾīyah fī minṭaqat al-Naqab min wijhat naẓar almdrā´ wa-al-muʿallimīn wālmstshāryn al-Tarbawīyīn*. [aṭrwḥh duktūrāh ghayr manshūrah]. al-Jāmiʿah al-ʿArabīyah al-Amrīkīyah, Filasṭīn.

al-Jihāz al-Markazī lil-Iḥṣāʾ al-Filasṭīnī. (2023). *Tawzīʿ al-Muʿallimīn wa-al-muʿallimāt fī Filasṭīn Ḥasab bayānāt al-sanawāt al-dirāsīyah 2011-2023*. tamma alāstrjāʿ min https : / / www. pcbs. gov. ps / Portals / _ Rainbow / Documents / Teachers _ en. html

al-Ḥaṣīnī, Ḥātim wālḥārthy, Munā. (2023). wāqiʿ Taqwīm adāʾ al-Muʿallim fī ḍawʾ al-Muʾashshirāt al-taʿlīmīyah min wijhat naẓar almshrfāt altrbwyāt fī Madīnat al-Ṭāʾif. *Majallat Shabāb albāḥthyn-jāmʿh Sūhāj, 3* (16), 616-661.

al-Khayr, Raḍwān Jāb wbwʿlāq, Ṣabāḥ. (2021). *Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī Taḥsīn al-adāʾ al-taʿlīmī li-muʿallim al-Rawḍah : dirāsah maydānīyah bāl'qsām al-taḥḍīrīyah li-Jamʿīyat al-Irshād wa-al-iṣlāḥ li-baladīyat Jīil.* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmiʿat Muḥammad al-Ṣiddīq ibn yḥy-jyjl, al-Jazāʾir.

Dabbūs, Muḥammad Ṭālib. (2017). darajat mumārasat almshrfyn al-Tarbawīyīn al-ʿAlāqāt al-Insānīyah fī majāl al-ishrāf al-tarbawī fī Madīnat Nābulus min wijhat naẓar al-Muʿallimīn. *Majallat Jāmiʿat al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 5* (17), 67-81.

dyhwm, Sālimah anṣyr. (2019). Dawr Asālīb al-ishrāf al-tarbawī fī taṭwīr al-adāʾ al-mihnī lil-Muʿallimīn fī al-Madāris al-thānawīyah fī Madīnat Zlītan. *Majallat al-Jāmiʿah al-Asmarīyah al-ʿUlūm al-taṭbīqīyah, 32* (2), 147-175.

sābw, Kulthūm wa al-Ḥarīrī, Randah. (2019). wāqiʿ Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī Taḥsīn al-adāʾ al-mihnī lmʿlmāt al-ʿUlūm bi-al-marḥalah al-thānawīyah fī Muḥāfaẓat Jiddah min wijhat nẓrhn fī ḍawʾ baʿḍ al-mutaghayyirāt. *Majallat al-Baḥth al-ʿIlmī fī al-Tarbiyah, 20* (12), 380 – 434.

al-Sharbātī, Najāt wshʿybāt, Muḥammad wrjwb, Sharīf. (2024). al-ishrāf al-tarbawī (al-wāqiʿ wa-al-taḥaddiyāt). al-Majallah al-ʿArabīyah lil-ʿUlūm wa-al-tarbiyah wa-al-nafsīyah, *Majallat al-Muʾassasah al-ʿArabīyah lil-Tarbiyah wa-al-ʿUlūm wa-al-Ādāb, 8* (43), 709-732.

Shalash, Bāsim wa Ḥirz Allāh, Ḥusām. (2017). al-ishrāf al-tarbawī wa-ʿalāqatuhu fī al-taṭwīr al-mihnī li-muʿallimī al-riyāḍīyāt fī al-marḥalah al-asāsīyah al-ʿUlyā fī Filasṭīn. *Majallat Jāmiʿat al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah. 17*, 293-311.

Ṣubḥ, Bāsim Mamdūḥ. (2005*). Taqwīm al-Takhṭīṭ lil-ishrāf al-tarbawī ladá almshrfyn al-Tarbawīyīn kamā yarāhā mdyrw al-Madāris al-thānawīyah fī Muḥāfaẓāt Shamāl Filasṭīn*, [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmiʿat al-Najāḥ al-Waṭanīyah, Filasṭīn.

ʿUrayqāt, Samīr Ibrāhīm. (2024). *Dawr al-mushrif al-tarbawī fī Tanmiyat mahārāt qiyādat al-taghyīr ladá Muʿallimī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah fī ḍawāḥī al-Quds min wijhat naẓar almshrfyn wālmdyryn wa-al-muʿallimīn : Unmūdhaj muqtaraḥ. [*aṭrwḥh duktūrāh ghayr manshūrah].al-Jāmiʿah al-ʿArabīyah al-Amrīkīyah, Filasṭīn.

ʿAlyān, Ayyūb wāls ʿwd. (2024). fāʿilīyat manẓūmat al-ishrāf al-tarbawī fī Filasṭīn fī ḍawʾ baʿḍ al-mutaghayyirāt. *Majallat Jāmiʿat al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 15* (45), 246-267.

ʿAlyān, Ayyūb. (2024). *Dalīl idārī tarbawī li-taṭwīr manẓūmat al-ishrāf al-tarbawī fī Filasṭīn fī ḍawʾ al-wāqiʿ wa-al-ittijāhāt al-muʿāṣirah fī al-ishrāf al-tarbawī,* . [aṭrwḥ duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmiʿat al-Quds, Filasṭīn.

ʿAwdah, Firyāl. (2023)). *Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī majāl al-lughah al-ʿArabīyah fī taṭwīr al-kifāyāt al-taʿlīmīyah li-muʿallimī al-marḥalah al-thānawīyah fī Filasṭīn "Taṣawwur muqtaraḥ ishrāfy lil-lughah al-ʿArabīyah. [*aṭrwḥ duktūrāh ghayr manshūrah]. al-Jāmiʿah al-ʿArabīyah al-Amrīkīyah, Filasṭīn.

fwāqh, Amīnah Ibrāhīm. (2023). *Dawr al-mushrif al-tarbawī fī Taḥsīn al-adāʾ altdrysy li-muʿallimī al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Madīnat al-Quds min wijhat naẓar al-Muʿallimīn wa-al-muʿallimāt,*[Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmiʿat al-Najāḥ al-Waṭanīyah, Filasṭīn.

al-Qawāsimah, Rushdī wa-Abū al-Razz, Jamāl wa-Abū Mūsá, Mufīd wa-Abū Ṭālib, Ṣābir. (2012). *Manāhij al-Baḥth al-ʿIlmī*, Rām Allāh : Manshūrāt Jāmiʿat al-Quds al-Maftūḥah.

Kamāl al-Dīn, bayān. (2022). al-ishrāf al-tarbawī wa-atharuhu fī Taḥsīn adāʾ al-Muʿallimīn al-taʿlīmī. *Majallat Muʾashshir lil-Dirāsāt al-istiṭlāʿīyah, 2* (5), 48-65.

al-Labadī, Nādiyah Jābir. (2019). Dawr al-mushrif al-tarbawī fī Daʿm al-Muʿallimīn fī bidāyat tʿyynhm min wijhat naẓar al-Muʿallimīn fī mudīrīyāt Iqlīm wasaṭ al-Urdun, *Majallat Kullīyat altrbyt-Jāmiʿat Asyūṭ, 35* (4), 230-250.

Majmaʿ al-lughah al-ʿArabīyah. (1972). *al-Muʿjam al-Wasīṭ.* ṭ2. Istanbūl : Dār al-Daʿwah.

Muḥammad, Muḥammad al-zurq wa-Mubārak, Āminah Ibrāhīm. (2022). Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī al-Rafʾ min kafāʾat al-Muʿallim. *Majallat Sabhā lil-ʿUlūm al-Insānīyah, 21* (1), 119-129.

al-Murrī, Mubārak Hādī. (2023). Taṣawwur muqtaraḥ li-tafʿīl Dawr al-ishrāf al-tarbawī fī taḥqīq Ahdāf al-tanmiyah al-mihnīyah lil-Muʿallimīn bi-Dawlat al-Kuwayt. *Majallat Kullīyat altrbyt-al-Manṣūrah, 121* (3), 1319-1342.

Wizārat al-Tarbiyah wa-al-taʿlīm al-ʿĀlī al-Filasṭīnīyah. (2016). *Dalīl al-ishrāf al-tarbawī,* Rām Allāh : al-Idārah al-ʿĀmmah lil-ishrāf wa-al-taʾhīl al-tarbawī, Filasṭīn.

Wizārat al-Tarbiyah wa-al-taʿlīm al-Filasṭīnīyah. (2018). *maʿāyīr al-mushrif al-tarbawī.* Rām Allāh : Qism al-ishrāf wa-al-Mutābaʿah, Filasṭīn.

ثانياً: المراجع في اللغة الإنجليزية:

Abubakar, A. M. (2015*). The role of educational supervisors towards improving teachers' performance.* [Unpublished manuscript]. Department of Education, Faculty of Arts and Education, Bauchi State University, Gadau-Nigeria, From: https://share.google/CO6caEHHgLZihajrT

Abuziyad, N. O., & Al-khtib, N. A. (2024). Administrative schools and their relationship to educational supervision. Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22(2), 21817-21829.

Altınok, V. (2024). The effect of supervision in education on teacher quality and performance. International Journal of Psychology and Educational Studies, 11(3), 230–246

Ceylan, M., & Can, S. (2019). Evaluation of teachers' views on school managers' classroom supervision. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 10(4), 490–510.

Daigon, M. E., & Alcopra, A. R. (2024). Instructional supervision practices and efficacy of teachers. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis, 7(8), 3738–3746.

Ismail, I. b. (2018). An important role of educational supervision in the digital age. Couns-Edu. The International Journal of Counseling and Education, 3(4), 115–120.

Jahanian, R., & Ebrahimi, M. (2013). Principles for educational supervision and guidance. Journal of Sociological Research, 4(2), 380–390.

Makin, M., Abdullah, Z., & Shafee, S. (2018). The art of supervision: Role of supervisory skills in developing teacher capacity. Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), 6(4), 37–55.

Mulyanti, D. (2023). Educational supervision to improve teachers' learning quality and performance in the new normal era. Al-Ishlah Jurnal Pendidikan, 15(3), 3749–3755.

Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. European Journal of Education Studies, 6(1), 246–256.

Saleh, M., & Mutiani. (2021). The role of the principal in increasing teacher performance through periodic academic supervision. Al-Ishlah Jurnal Pendidikan, 13(2), 1135–1141.

Sunaryo, Y. (2020). Academic supervision of school principals and teacher performance: A literature review. International Journal Pedagogy of Social Studies, 5(2), 17–34.

Wijaya, N. A. P., Junaidi, J., Simbolon, A. M. Y., Yanti, I., & Sumarni, W. (2023). Leadership concepts in educational supervision. The 5th Graduate International Conference (GIC) Proceedings, 1(1), 219–227.

Wikipedia contributors. (2025). Bethlehem Governorate. In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved May 25, 2024, from https://en.wikipedia.org/wiki/Bethlehem_Governorate .

ملحق(1)

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الاستبانة بصيغتها النهائية

دور الإشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

حضرة المعلم.....المحترم.

حضرة المعلمة..... المحترمة.

تحيّة طيبة وبعد

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على **دور الإشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين**. وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة القدس. وتحقيقا لأهداف الدراسة نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة عن هذه الاستبانة وفق ما ينطبق مع قناعاتكم حول واقع دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين، شاكرين لكم الإسهام في هذا الجهد التّربوي، والمساعدة في جمع البيانات من خلال تعبئة الاستبانة الإلكترونية المرفقة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تكون إلا لأهداف البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحثتان

عفاف شكري حنا مطر

د. نتاشا عمر أبو زياد

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الخبرة العملية: ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3- نوع المدرسة: ☐ حكومية ☐ خاصة

القسم الثاني: محاور الدراسة

يتكون هذا القسم من خمسة مجالات تُعنى بدور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين. يرجى الإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
	المجال الأوّل: التخطيط لعملية التّدريس.					
1.	يزود المشرف التربوي المعلمين الجدد بخطط دراسية نموذجية.					
2.	يساعد المشرف التربوي المعلم في إعداد خططه الدّراسية.					
3.	يدرب المشرف التربوي المعلم على مراعاة الوقت في عملية التخطيط للدروس.					
4.	يشجع المشرف التربوي المعلم على إعداد خطة إثرائية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب.					
5.	يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في صياغة الأهداف التعليمية.					
6.	يساعد المشرف التربوي المعلم في الربط بين الخطط الدراسية والأنشطة الصفية.					
7.	ينظم المشرف التربوي الدورات التدريبية في التخطيط الفعّال للدروس.					
8.	يثري المشرف التربوي المعلم باستراتيجيات					

	حديثة في التخطيط للدروس
	المجال الثاني: المنهاج والمادة التعليمية
9.	يناقش المشرف التربوي المعلم في أهداف المنهاج ومحتواه.
10.	يوجه المشرف التربوي المعلم لاستخدام مصادر تعليمية أخرى غير الكتاب المدرسي.
11.	يتابع المشرف التربوي أساليب تدريس المعلم عند تنفيذ المنهاج.
12.	يحث المشرف التربوي المعلم على استخدام دليل المعلم.
13.	يناقش المشرف التربوي المعلم في المفاهيم والمصطلحات الواردة في الكتاب المدرسي.
14.	يسهم المشرف التربوي في رفع الكفاءة العلمية والمهنية للمعلم.
15.	ينظم المشرف التربوي للمعلم دورات تدريبية حول المادة التعليمية.
16.	يساعد المشرف التربوي المعلم في معالجة مشكلات المحتوى التعليمي.
17.	يعمل المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم من خلال دعمه في تنفيذ المنهاج بفاعلية.
	المجال الثالث: الزيارة الصفية وإدارة الصف
18.	يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً.
19.	يتفق المشرف التربوي على موعد معين للزيارة الصفية مع المعلم.
20.	يُطلع المشرف التربوي إدارة المدرسة على مضمون الزيارة الصفية.
21.	يعزز المشرف التربوي المعلم بعد الانتهاء من الزيارة الصفية.

22.	يسجل المشرف التربوي ملاحظاته أثناء وجوده داخل غرفة الصف.
23.	يناقش المشرف التربوي المعلم في ملاحظاته بعد الزيارة الصفية.
24.	يشجع المشرف التربوي المعلم على استخدام استراتيجيات تدريس لإدارة الحصة.
25.	يقدم المشرف التربوي التوجيه والمشورة للمعلم حول أساليب إدارة الصف.
26.	يساعد المشرف التربوي المعلمين في وضع استراتيجيات تعليمية تتناسب مع إحتياجات الطلاب.
27.	يسهم المشرف التربوي في تحديد نقاط الضعف والقوة لدي المعلم.
28.	يقدم المشرف التربوي للمعلم حلولًا بنّاءة حول مشكلات ظهرت خلال الزيارة الصفيّة.
29.	يدعم المشرف التربوي المعلم في تطوير أساليب تعليمية بما يتوافق المستجدات التربوية الحديثة.
30.	**يُسهم المشرف التربوي في تطوير مهارات إدارة الصف لدى المعلم من خلال الزيارات الصفية المنتظمة.**
المجال الرّابع: التقويم	
31.	يحث المشرف التربوي المعلم على استخدام سجل متابعة الطلبة.
32.	يدرب المشرف التربوي المعلمين على تطبيق استراتيجيات التقويم الحديثة.
33.	يدرب المشرف التربوي المعلم على بناء اختبارات متنوعة.
34.	يراجع المشرف التربوي دفاتر تحضير المعلمين ويدون ملاحظاته.

35.	يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة واضحة للمعلم حول أدواته في تقويم تعلم الطلبة.
36.	يتابع المشرف التربوي ملاحظاته على سجل الزيارات الإشرافية.
37.	يدرب المشرف التربوي المعلم على تحليل نتائج الاختبارات.
38.	يدعم المشرف التربوي المعلم في مجال التقويم بما يُسهم في تحسين تعلم الطلبة وتطوير أداء المعلم.
المجال الخامس: تطوير العلاقة مع الزملاء	
39.	يعزز المشرف التربوي قيم العمل التعاوني مع المعلمين.
40.	يعزز المشرف التربوي المعلمين على تبادل الأدوات التعليمية والخبرات لتحسين جودة التعليم.
41.	يدعم المشرف التربوي تنفيذ مشاريع تربوية مشتركة.
42.	يُسهم المشرف التربوي في بناء بيئة عمل تعاونية من خلال تنظيم لقاءات تربوية
43.	يحرص المشرف التربوي على متابعة الزيارات المتبادلة بين المعلمين
44.	يقدم المُشرف استراتيجيات تعليمية حديثة ضمن العمل التعاوني بين المعلمين.